

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CONSULTORIA & COOPERATIVISMO: COOPERATIVA DE  
CONSULTORES E ESPAÇO DE CONSULTORIA BRASILEIRO**

VANISE RAFAELA ZIVIERI RALIO

Orientador: Prof. Dr. Júlio César Donadone

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CONSULTORIA & COOPERATIVISMO: COOPERATIVA DE  
CONSULTORES E ESPAÇO DE CONSULTORIA BRASILEIRO**

Vanise Rafaela Zivieri Ralio

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Orientador: Prof. Dr. Júlio César Donadone**

**SÃO CARLOS**

**2007**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

R163cc

Ralio, Vanise Rafaela Zivieri.

Consultoria & cooperativismo : cooperativa de consultores e espaço de consultoria brasileiro / Vanise Rafaela Zivieri Ralio. -- São Carlos : UFSCar, 2007.  
150 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Empresas de consultoria. 2. Consultoria em gestão. 3. Cooperativa de consultores. 4. Espaço de consultoria brasileiro. I. Título.

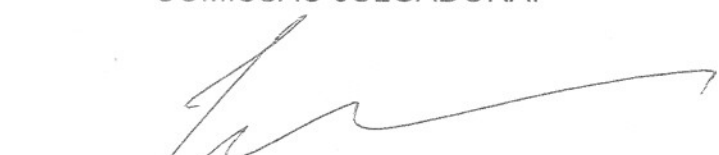
CDD: 658.46 (20ª)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Vanise Rafaela Zivieri Ralio


DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 26/07/2007 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. Júlio César Donadone  
Orientador(a) PPGE/UFSCar



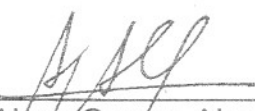
Prof. Dr. Roberto Grun  
PPGE/UFSCar



Profª Drª Alessandra Rachid  
PPGE/UFSCar



Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa  
DCA/UFPE



---

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGE

*A minha família e amigos, que sempre foram grandes incentivadores dos meus estudos e a todos que atuam, assim como eu, neste concorrido mercado de consultoria.*

## **Agradecimentos**

*Ao Rodney, pela compreensão, apoio e companheirismo sempre.*

*Ao Professor Júlio, pela oportunidade de desenvolver esta pesquisa sob sua orientação e pelo aprendizado durante estes anos.*

*Às amigas Ana Paula, Márcia e Marcelo, muito mais que colegas de sala, tornaram-se amigos queridos.*

*Aos Professores do DEP e DCSo, especialmente Prof. Alceu, Grun e Jacob, que muito contribuíram para o desenvolvimento de novas formas de pensar as relações de trabalho, na cooperativa, na consultoria e no mercado em geral.*

*Às amigas Iza e Edilene, que foram as primeiras a me acompanhar nas viagens para São Carlos, e me fizeram acreditar que seria possível.*

## RESUMO

Matérias em geral e artigos especializados como muitas estimativas semi-oficiais apontam um crescimento alto no uso de consultoria de administração durante o período pós-guerra e especialmente a partir da década de 60. Inúmeros autores associam este crescimento ao aumento da complexidade dos mercados e tecnologia. Mas além das empresas de consultoria, aparecem também no cenário econômico empresarial a cooperativa de consultores, como um novo arranjo de trabalho, ocupando talvez espaço de consultores de grandes e médias empresas do setor.

Diante deste cenário, surgiu o interesse em desenvolver esta pesquisa, com base em levantamento bibliográfico, documental e entrevistas com alguns cooperados, a fim de analisar e entender melhor o que tem motivado o aparecimento e crescimento de Cooperativas de Consultores, e qual a sua importância no cenário econômico atual.

Toma-se como objeto de pesquisa uma Cooperativa sediada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, que iniciou suas atividades em 1994 e hoje conta com mais de 1200 cooperados. Sua fundação, atuação, interação, rede interna de relações e seu crescimento são alguns dos fatores que abrangem esta pesquisa.

Palavras-chaves: *Consultoria em Gestão, Cooperativa de Consultores, Espaço de Consultoria Brasileiro.*

## ***ABSTRACT***

Materials in general as well as specialized articles with a lot of semi-official estimation have indicated high increase in the use of management consultancy particularly during the post-war period of the sixties decade. Numerous authors have linked this increase to the growth in markets and technology complexities. However, in addition to consultancy firms, it has also appeared in the economic arena, consultants cooperatives of business enterprises as a new working arrangement occupying nearly the same space available in large and medium-sized firms.

As a result, an interest in developing this study has surged as basis for bibliographical research based upon documentation as well as interviews with some members of such cooperatives aiming at analyzing a better understanding of what has motivated the appearance and development of such consultants cooperatives as well as the understanding of such cooperatives importance on the present economic arena.

A certain cooperative located in the city of Belo Horizonte at Minas Gerais was the subject of such study. This cooperative set up its activities in 1994 and, today, comprises more than 1200 members. Its foundation, present situation as well as its internal relationship, claim of contacts, and increase are some of the factors looked into this study.

Key words: *management consulting, cooperative of consultants, Brazilian consulting arena.*



## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 Apresentação.....	01
1.2 Objetivos.....	02
1.3 Justificativa e Relevância do Trabalho.....	03
1.4 Metodologia.....	03
1.5 A estrutura do Trabalho.....	04
<b>2. AS CONSULTORIAS.....</b>	<b>06</b>
2.1 Aspectos relevantes do setor.....	06
2.1.1 Definindo empresas de consultoria.....	06
2.1.2 Consultor: como é este profissional.....	08
2.1.3 Institute of Management Consultants (IMC).....	11
2.1.4 Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO).....	12
2.1.5 Fatores que contribuem com o surgimento e crescimento das Consultorias.....	14
2.2 Histórico de setor de consultoria.....	22
2.2.1 Administração Científica e o aparecimento da indústria de consultoria.....	22
2.2.2 Consultoria para alta direção em organização e estratégia.....	25
2.2.3 Uma nova geração de construção de redes de consultoria .....	29
2.2.4 Histórico da consultoria sob nova perspectiva.....	34
2.3 A Consultoria no Brasil .....	39
2.3.1 Pólos de Consultoria no Brasil.....	41
2.3.1.1 As Consultorias Multinacionais.....	41
2.3.1.2 As Consultorias Brasileiras.....	43
2.3.1.3 As Consultorias Universitárias.....	44
2.3.2 Crescimento e crise no setor.....	45
<b>3. COOPERATIVISMO EM CONSULTORIA.....</b>	<b>48</b>
3.1 Cooperativas de Trabalho.....	48

3.2	Histórico da Cooperativa – Fundação e Expansão.....	50
3.3	Perfil dos fundadores da Cooperativa.....	53
3.4	Associação e formas de relação dentro da Cooperativa.....	55
3.5	Direitos e Deveres dos associados.....	58
3.6	Motivos de desligamento.....	59
3.7	A Diretoria.....	61
3.8	Assembléias Gerais.....	61
3.9	Confraternização.....	62
3.10	Tributação da Cooperativa.....	62
3.11	Produtos oferecidos.....	65
3.12	Benefícios oferecidos pela cooperativa.....	66
3.13	Associação devido ao Sebrae.....	68
3.14	Como chegam os novos cooperados.....	69
3.15	Perfil do cooperado.....	70
3.16	Levantamento de outras cooperativas de consultores no Estado SP.....	70
3.17	Perfil dos clientes.....	71
3.18	Que futuro oferece a Cooperativa?.....	75
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição da Formação dos consultores (%).....	10
Tabela 2 – Crescimento da Consultoria Bedaux, 1918-1931.....	23
Tabela 3 – A expansão da McKinsey, 1975-2000.....	28
Tabela 4 – Mudança nas 10 consultorias mundiais, 1998 X 1991.....	32
Tabela 5 – As diferentes ondas na evolução da indústria de consultoria.....	34
Tabela 6 - Principais acontecimentos, publicações e personalidades que marcaram a vida dos escritórios e a sua fundação nos dias de hoje.....	34
Tabela 7 – Número de cooperativas de trabalho no Brasil a partir de 1997.....	49
Tabela 8 – Número de cooperativas de trabalho no Brasil de 1990 a 2003.....	49
Tabela 9 – Formação Universitária dos Fundadores da Cooperativa.....	54
Tabela 10 – Encargos e taxas descontados dos cooperados.....	62
Tabela 11 – Valor líquido recebido pelo consultor cooperado.....	64
Tabela 12 – Valor líquido recebido pelo consultor autônomo.....	64
Tabela 13 – Valor líquido recebido pela empresa de consultoria.....	64
Tabela 14 - Valores das Notas Fiscais de Consultoria.....	73
Tabela 15 - Valores das Notas Fiscais de Treinamentos .....	73
Tabela 16 – Faturamento X Salário Anterior (%).....	75
Tabela 17 – Faturamento X Cargo Anterior Ocupado (%).....	76
Tabela 18 – Faturamento X Emprego (%).....	77
Tabela 19 – Faturamento X Tempo de Experiência anterior como Consultor (%).....	77
Tabela 20 – Faturamento X Nível de Escolaridade (%).....	78
Tabela 21 – Faturamento X Ganhos da atividade de professor/mês (%).....	78
Tabela 22 – Faturamento X Pró-labore (%).....	79
Tabela 23 – Faturamento X Avaliação de sua Remuneração em relação ao mercado de trabalho (%).....	79
Tabela 24 – Faturamento X desejo de voltar a ser Executivo (%).....	80

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Cartografia Inicial do Espaço de Consultoria Brasileiro.....	41
Figura 2 - Formação de núcleos na cooperativa.....	57

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 –Crescimento das cooperativas no Brasil de 1990 a 2003.....	50
Gráfico 2 – Total de Notas Emitidas pela cooperativa no 2º semestre de 2005.....	72
Gráfico 3 – Consultorias realizadas no 2º semestre de 2005 por valores.....	72
Gráfico 4 – Treinamentos realizados no 2º semestre de 2005 por valores.....	73
Gráfico 5 – Clientes da cooperativa em treinamentos realizados no 2º sem/2005.....	74
Gráfico 6 – Clientes da cooperativa em consultorias realizadas no 2º sem/2005.....	74

## **ANEXOS**

<b>ANEXO A</b> - ROTEIRO DE ENTREVISTA – COOPERATIVA.....	91
<b>ANEXO B</b> - PIADAS SOBRE CONSULTORES.....	92
<b>ANEXO C</b> – LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993.....	98

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

Diante da observação das atividades da sociedade contemporânea, percebe-se sua dinamização à medida que novas estruturas organizacionais surgem e novas formas de interação entre o indivíduo e o mercado de trabalho se reconfiguram em virtude da abordagem globalizada das inter-relações.

Para impulsionar e manter essa nova ordem, analisando o mundo organizacional das últimas duas décadas, identifica-se um conjunto de organizações que aparecem em posição de destaque. As empresas de consultoria organizacional despontam como um dos setores mais dinâmicos do período, seus membros ocupam lugar de evidência nas principais revistas econômicas e gerenciais, e apresentam um faturamento e um crescimento que chamam a atenção no mundo empresarial (DONADONE, 2003).

Segundo Donadone (2003), *“As empresas de consultoria despontam como um dos elementos de difusão e introdução de novos arranjos organizacionais, influenciando e, em muitos casos, direcionando a agenda dos possíveis formatos organizacionais”*.

Matérias em geral e artigos especializados, assim como muitas estimativas semi-oficiais, apontam um crescimento alto no uso de consultoria de administração durante o período pós-guerra e, especialmente, a partir da década de 60. A literatura relevante sugere muitas razões inter-relacionadas para esse desenvolvimento. Inúmeros autores associam este crescimento ao aumento da complexidade dos mercados e tecnologia. Eles argumentam que os clientes empregam consultores para obter acesso à *expertise* externa, não disponível dentro da empresa. (AMORIM & KIPPING, 1999)

Reforçando esta tendência, despontam também, neste cenário econômico social, além das *empresas* de consultorias, um novo modelo organizacional do trabalho de consultoria, agora em forma de *cooperativas de consultores*, que atendem desde as micro e pequenas empresas até as grandes organizações de nosso país, comércios, indústrias e serviços, nos setores público e privado, inclusive SEBRAE, FIESP, FIEMG, FIERS, Petrobrás, FIAT, entre outras.

Em consulta ao site do Sebrae-SP, em maio de 2005, identifica-se entre os prestadores de serviços, que obrigatoriamente devem se credenciar por intermédio de uma pessoa jurídica, 24 cooperativas num universo de 303 empresas credenciadas.

Num primeiro momento, parece que os consultores estão aderindo à onda associativista que defende a Cooperativa como uma forma efetiva de organização democrática e uma maneira legítima dos cooperados oferecerem sua força e sua qualidade de trabalho.

Pode ainda, esta adesão, uma ação que chame a atenção para este movimento que, segundo seus defensores, precisa ser compreendido. Esse modelo de associação deve receber da sociedade e dos poderes constituídos a atenção merecida, pois é uma saída para os dois grandes entraves ao desenvolvimento do país: o desemprego e a submissão do homem ao capital.

Por outro lado, devido à situação incômoda na qual se encontra o Brasil, o associativismo pode ser uma medida contra o desemprego de antigos gerentes que, de forma associativista, buscam uma alternativa visto que a causa conjuntural do desemprego vai demorar a ser retirada tendo assim, a sua disposição uma maneira de oferecer o seu serviço (MACHADO, 2004).

Embora haja tamanha expressividade na economia e nos mercados globais, o tema tem sido pouco explorado nas universidades e academias. Por isso a relevância desta pesquisa que objetiva entender a dinâmica das cooperativas de consultores, analisando uma delas desde o seu aparecimento, fortalecimento até a sua expansão no mercado para atender as necessidades dos clientes que as contratam.

Para tal estudo, toma-se como exemplo uma das primeiras cooperativas de consultores, sediada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo principal da pesquisa é conhecer melhor o funcionamento de uma cooperativa de consultores; entender o que tem motivado o aparecimento e crescimento de Cooperativas de Consultores e que espaço ocupa no mercado atual de consultorias; além de compreender o que favorece uma cooperativa de consultores a permanecer no mercado por mais de 10 anos.

Toma-se como objeto de pesquisa uma Cooperativa sediada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, que iniciou suas atividades em 1994 e em 2006 contava com mais de 1200 cooperados.

Os objetivos secundários são:

- identificar quais as vantagens e desvantagens do modelo cooperativista para as consultorias em relação à empresa;
- perceber como os consultores se vêem frente a este movimento.

### **1.3 Justificativa e relevância deste trabalho**

Existe uma considerável vocação para novos conceitos e definições sobre o novo papel do empresário e de suas necessidades empresariais, assim como do consultor e de seu papel. Estas argumentações levam à realização de trabalhos de consultorias como forma de ajuste para as duas necessidades (CÉSAR, 2002).

Porém, em se tratando de estudos sobre o aparecimento e as ações de cooperativas de consultores, não há teorias fundamentadas sobre esse conhecimento.

Desta forma, justifica-se esta pesquisa pela importância que assume na atualidade o trabalho de consultoria, pelo vulto que este tipo de serviço toma, em meados da primeira década do século XXI, no cenário econômico-social e pelo exercício do cooperativismo que se configura num movimento típico de nossa era.

Também pela necessidade de construção de novas formas de trabalho gerencial e, ainda, por explorar uma Cooperativa de Consultores, cujos estudos são praticamente inexistentes.

### **1.4 Metodologia**

A pesquisa é qualitativa, uma vez que parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa visa à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo (GODOY, 1995).

Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo exploratório, visto que o objeto de estudo é pouco conhecido e, até o momento, pouco estudado. Para alcançar o seu objetivo, foi realizada constante pesquisa bibliográfica para embasamento teórico.

A pesquisa de campo constituiu-se também de entrevistas semi-estruturadas (ANEXO A) com consultores associados à cooperativa em análise, no período de junho de 2005 a julho de 2007. Os consultores cooperados foram identificados pela representatividade dentro da cooperativa e pelas empresas que já prestaram seus serviços.

### **1.5 A Estrutura do trabalho**

A pesquisa foi dividida em duas partes, sendo a primeira um levantamento bibliográfico acerca da consultoria em gestão, seu histórico de crescimento e desenvolvimento no mundo e sua história no Brasil.

A segunda parte constituiu-se na pesquisa de campo, com o intuito de entender a constituição do mercado brasileiro de cooperativas de consultores e compreender os principais aspectos do setor.

O trabalho de campo foi realizado com a utilização de entrevistas semi-estruturadas, complementadas com o rastreamento de documentos da cooperativa, tais como contratos e notas fiscais, além de jornal de circulação interna, catálogo da cooperativa, enfim, materiais que nos apresentassem algumas conclusões, enfocando os seguintes aspectos:

1. As formas e áreas de atuação dos consultores cooperados, procurando identificar:
  - principais serviços oferecidos;
  - diversidade de atuação;
  - redes de relações.
2. As formas de construção da rede de legitimação e difusão das novidades organizacionais, procurando identificar:
  - os principais clientes;



- as formas de relacionamento entre consultores e atores políticos.

3. O perfil dos consultores-cooperados e como esses se vêem frente aos consultores/empresas de consultoria.

Após a primeira série exploratória, foi desenvolvida a segunda etapa das entrevistas, com mais alguns dos cooperados, selecionados entre os mais atuantes, que mantêm um volume de trabalho constante durante o ano todo e são mais participativos. O resultado das entrevistas foi complementado por informações extraídas dos currículos dos entrevistados, inclusive dos fundadores da cooperativa.

Foi realizado um total de 10 entrevistas: 5 delas realizadas em Belo Horizonte, com cooperados de lá, e outras 5 realizadas no Estado de São Paulo. Também foram mantidos alguns contatos via e-mail com cooperados, principalmente para solicitação / envio de currículos.

## 2 AS CONSULTORIAS

### 2.1 Aspectos relevantes do setor

#### 2.1.1 Definindo empresas de consultoria

Torna-se interessante e até indispensável um breve relato sobre a consultoria em si, e as definições relacionadas, a fim de se entender melhor as cooperativas de consultores.

Para compreender em que se define a consultoria de gestão em si, é preciso esclarecer o termo numa amplitude maior para, então, fazer o recorte necessário e delimitar a atuação de consultores empresariais da forma como analisado no presente trabalho.

Nesse sentido existem diversas definições sobre as empresas de consultorias e sobre o papel dos consultores.

A Associação Americana de Consultores em Gestão – ACME - define a *consultoria em gestão* como um serviço oferecido por pessoas externas à empresa, em troca de honorários, que tem como objetivo auxiliar os dirigentes à melhorar a gestão, as operações e o desempenho econômico das organizações (VILLETTE, 2003). Para o autor, esta definição é, sobretudo, interessante para as afirmações muito otimistas que ditam as orientações das atividades dos consultores: trata-se aqui de ajudar (e não de atrapalhar), de melhorar (e não de deteriorar), de ser objetivo (e não parcial ou displicente). Esse otimismo imperturbável é o fundamento de toda a comunicação institucional das profissões e, em particular, dos consultores.

De acordo com Wilkinson (1994, apud. Barcus & Wilkinson), o produto dos consultores de gestão é o aconselhamento e assessoria técnica, cujo propósito primário é ajudar os clientes a utilizar melhor suas capacidades e recursos para alcançar seus objetivos, envolvendo atividades como:

1. aconselhamento gerencial na análise, planejamento, organização, operação e funções de controle;
2. condução de estudos especiais, preparando recomendações, propondo planos e programas e fornecendo conselhos e assistência técnica na sua implementação;
3. revisão e sugestão de melhorias das políticas, procedimentos, sistemas, métodos e relacionamentos organizacionais;

#### 4. introdução de novas idéias, conceitos e métodos de gestão.

O autor destaca ainda que essas atividades de consultoria de gestão envolvem dois tipos de contatos com clientes: conselhos/consulta e compromisso. Uma *consulta* normalmente consiste em fornecer avisos e informações numa estrutura de curto prazo, fornecido oralmente em uma ou mais discussões com o cliente. Um *compromisso* consiste na forma de aconselhamento gerencial ou serviço de consultoria, em que a abordagem e o processo analítico são aplicados num estudo ou projeto. (Wilkinson, 1994, apud. Barcus & Wilkinson).

De acordo com Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações - IBCO, *consultoria* é o processo interativo entre um agente de mudanças (externo e/ou interno) e seu cliente, que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e colaboradores nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Cada vez mais presentes nas empresas, os serviços de consultoria caracterizam-se pela realização de diagnósticos e processos e têm o objetivo de identificar soluções e recomendar ações. Com esses dados, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza um determinado projeto de acordo com a necessidade de cada cliente (CRUZ, 2004).

Dessa forma, quando são verificados problemas que demandam conhecimento específico, a organização necessita da presença de um consultor especialista. Há ainda certos trabalhos cujos funcionários possuem a capacidade para realizá-los mas, em função das atividades rotineiras, não encontram tempo hábil para executá-los. Nestes casos, o consultor assume o projeto até que ele esteja pronto para ser incorporado.

Kurpius & Fuqua (1993), acadêmicos da área de psicologia que estudam o papel do aconselhamento no desenvolvimento de pessoas e organizações, realizaram um estudo com outros especialistas de diversas áreas para definir o papel do consultor. Apesar das diferentes experiências dos respondentes, as respostas foram bem similares, enfatizando que os consultores auxiliam seus aconselhados a pensarem nos seus problemas imediatos como sendo parte de um sistema maior e, não somente a entender

como os problemas são resolvidos, mas também como eles desenvolveram-se, mantiveram-se ou como foram evitados.

No entanto, existem pontos que merecem destaque e que não foram encontrados em todas as respostas. Os consultores:

1. fornecem informações, aconselham ou ajudam;
2. fornecem um ponto de vista externo;
3. fornecem uma teoria sobre o processo de funcionamento da organização;
4. baseiam-se no uso de múltiplos modelos;
5. requerem um forte processo conceitual;
6. criam uma estrutura para entender as inter-relações entre as diferentes maneiras de ver a organização;
7. mostram como o conhecimento genérico é transmitido do consultor para o sistema do aconselhado.

Os resultados da pesquisa demonstram, portanto, uma grande complexidade na atividade de consultoria. A atuação de consultores deve, assim, ser adaptada à situação do cliente / aconselhado que está contratando os serviços. Nesse sentido, a conclusão a que se chega é que os próprios consultores definem a sua atividade dependendo de seus objetivos, experiências passadas, antecedentes educacionais e dos modelos conceituais que utilizam (Kurpius & Fuqua, 1993).

Assim, pode-se explicar a consultoria de gestão como o contrato de pessoas com qualificações e competências distintas das encontradas dentro da empresa contratante, com o objetivo de ajudar a empresa-cliente a otimizar os seus recursos para atingir seus propósitos, sendo esta afirmativa confirmada pelos consultores entrevistados.

### **2.1.2 Consultor: como é este profissional**

De acordo com Villette (2003), numerosas piadas (ANEXO B) circulam nos escritórios de consultoria e entre os empregados dos clientes, mostrando as contradições e as dificuldades do trabalho dos consultores:

- tendo alta remuneração, eles são intimados a justificar, custe o que custar, os honorários recebidos, e quanto mais alto o valor, mais difícil é;

- eles nem sempre compreendem a situação em que, de repente, se encontram. Eles aplicam, então, procedimentos que têm somente aparência racional;
- profissionalmente eles são tidos como quem sabe, mesmo quando não sabem;
- suas palavras podem ter conseqüências graves e imediatas para as pessoas que estão sob suas intervenções, porque eles são oficialmente investidos de uma “missão” pela direção da empresa cliente.

Estes quatro elementos poderiam fornecer argumentos de uma tragédia mas, na prática, na vida profissional cotidiana, dá-se um jeito, as pessoas acomodam-se, deixam o tempo passar e a tragédia potencial torna-se, normalmente, uma tragicomédia. Aliás, o fim do drama raramente é muito claro. Deve-se ou não intervir? A intervenção é um sucesso ou um fracasso? (VILLETTE, 2003) O autor ressalta a dificuldade em avaliar a intervenção dos consultores, pois mesmo depois de prestado o serviço nenhuma avaliação pode ter caráter científico, visto que é preciso comparar os fatos ocorridos com os que poderiam ter ocorrido, caso não tivesse tido a intervenção. Os profissionais são altamente remunerados e nem sempre têm a resposta / atitude mais acertada, nem sempre têm um método racional e práticas devidamente testadas e garantidas, mesmo sabendo que representam a grande esperança para a empresa e dotados de toda confiança da diretoria das empresas em que trabalham.

Por outro lado, Kinard (1994, apud. BARCUS & WILKINSON, 1994), numa visão mais técnica, define os consultores como um grupo extenso e diversificado de indivíduos, empresas e associações. Apesar da grande diversidade, todos esses profissionais devem ter um interesse em comum: fornecer aconselhamento profissional e assistência aos clientes no que diz respeito ao gerenciamento e às operações destas organizações.

Para o autor, o termo *profissão* é definido como uma chamada ou vocação em que seus membros, ao possuírem determinados atributos, fornecem benefícios para seus clientes sob condições estritamente especificadas. Nesse sentido, consultoria de gestão pode ser classificada como sendo uma profissão, dado que estes profissionais (KINARD, 1994 apud. BARCUS & WILKINSON, 1994):

1. possuem uma grande variedade de habilidades e qualidades, sendo que a aquisição destas requer uma extensiva educação, treinamento e/ ou experiência;

2. fornecem serviços baseados em pró-eficiência técnica, os quais, por sua vez, estão concentrados em um corpo de conhecimento apropriado;
3. são suportados por um código de ética e padrões na prática de serviços aos seus clientes e nas relações com o público e concorrência;
4. estabelecem honorários que são fixos de acordo com a quantidade e tipo do trabalho a ser realizado.

A partir da pesquisa evidencia-se que, em se tratando da regulamentação dessa profissão, devido ao seu crescimento, tanto em número quanto em diversidade, autoridades não entram em consenso quanto aos seus limites, então seu tamanho geral não pode ser facilmente estimado. Mesmo porque não existe um Conselho Regional de Consultoria, todos os consultores são de formação distintas, e vêm de diversas áreas (Engenharia, Psicologia, Administração, Economia, entre muitas outras).

De acordo com pesquisa realizada pelo Grupo Catho (2003), as 3 disciplinas mais comumente encontradas na formação dos consultores são engenharia, administração de empresas e economia, nesta ordem.

**Tabela 1 – Distribuição da Formação dos consultores (%)**

<i>Formação</i>	<i>Percentual da População</i>
Engenharia	29,12
Administração de Empresas	23,90
Economia	7,36
Matemática, física, química ou outro curso na área de Exatas	7,11
Filosofia, história, geografia ou outro curso na área de Humanas	4,71
Ciências Sociais	2,32
Pedagogia	1,74
Arquitetura e Urbanismo	1,49
Biologia ou Farmácia	1,32
Artes cênicas, dança, música ou outro curso na área de Artes	0,91
Letras ou Linguística	0,83
Educação Física	0,17
Outro (corresponde a uma lista com mais de 30 tipos de cursos)	17,70

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

Esta diversidade não é diferente entre os membros associados à cooperativa, como se verá mais a frente. Mas além da diversidade na formação dos consultores, identifica-se também a diversidade na estrutura das empresas de consultoria.

Segundo Kinard (1994, apud. BARCUS & WILKINSON, 1994), a respeito da diversidade da profissão, sua composição estrutural básica é prontamente aparente. As categorias seguintes refletem sua estrutura:

1. Firmas de Consultoria de Gestão Generalistas
2. Firmas de Contabilidade Pública
3. Firmas de Consultoria de Gestão Especializadas
4. Sócios / Parceiros individuais
5. Grupos de Consultores Internos
6. Organizações de pesquisa orientada

É importante ressaltar que alguns profissionais que são empregados das grandes empresas de auditoria devem possuir certificados ou devem ser afiliados a conselhos regulados pelo governo. O mesmo não acontece dentro da cooperativa, onde o único certificado exigido é o de formação acadêmica e do conselho regional de classe.

Existem algumas associações que foram criadas para agrupar as variedades de serviços oferecidos na profissão em análise. A proposta dessas associações é que o setor de consultoria de gestão deixe de ser uma coleção heterogênea de firmas e indivíduos para ser uma profissão relativamente coesa.

### **2.1.3 Institute of Management Consultants (IMC)**

Fundado em 1968, o IMC tem como objetivo assegurar que seus membros possuam os padrões éticos, a competência profissional e a independência necessária para serem qualificados como consultores gerenciais. Para assegurar essa homogeneidade entre seus membros, o IMC criou um código de ética e um programa de certificação, nos quais cada membro deve atender a alguns requisitos para obter o Certificado de Consultor Gerencial (*CMC – Certified Management Consultant*) (Kinard, 1994 apud. Barcus & Wilkinson, 1994 e [www.imcusa.org](http://www.imcusa.org)). O Estado de Nova Iorque lançou um certificado de incorporação para o IMC em outubro de 1968, com os diretores fundadores identificados como Marvin Bower (McKinsey), Dick Paget (Cresap, McCormick & Paget), H.B. Maynard, Bill Hill, Frank Mannix, Jack Folger, Wilbur Hanawalt, and Phil Shay.

O IMC também é responsável pelo periódico *Consulting to Management* (antigo *Journal of Management Consulting*), que é uma das publicações mais

respeitadas no campo da consultoria de gestão (KINARD, 1994 apud. BARCUS & WILKINSON, 1994 e [www.imcusa.org](http://www.imcusa.org)).

#### **2.1.4 Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações (IBCO)**

O IBCO é uma Organização não-governamental, sem fins lucrativos, que congrega empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais por meio da adesão voluntária, possuindo núcleos ou representantes em vários estados do Brasil. Para ser um associado do IBCO é necessário participar de exames que avaliam a formação, experiência e modo de atuação dos candidatos. Uma vez certificados, esses profissionais e empresas assumem compromisso com a missão do Instituto, zelando por seu Código de Ética e perseguindo seus objetivos e metas. O IBCO é o representante do IMC no Brasil ([www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br)).

A principal atividade do IBCO é a pesquisa permanente sobre técnicas, tecnologia, ética e qualidade de consultoria. A discussão crítica dos desafios e oportunidades nessa área produz informações que são disponibilizadas para seus associados e seus clientes, além de reproduzidas em diversas publicações nacionais e internacionais ([www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br)). A certificação de competências para o exercício da consultoria atesta o aval do Instituto quanto à qualificação técnica e à postura ética de seus associados.

Conforme Estatutos Sociais - Capítulo II - Artigo 4º: - Para os propósitos do IBCO, ficam estabelecidas as seguintes definições:

- a) Entende-se por *Consultoria de Organização (CO)* a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas. É exercida por Consultores de Organização, individualmente ou através da direção técnica de empresas compostas de profissionais com formação adequada para essa atividade, dedicadas à prestação desses serviços especializados para terceiros.
- b) *Consultor de Organização* é o profissional, qualificado por instrução superior e experiência específica, cuja principal atividade é a prática da Consultoria de



Organização acima definida, de forma continuada e nitidamente predominante sobre outras eventuais atividades que porventura exerça.

Os principais objetivos do IBCO, conforme Estatutos Sociais - Capítulo II - Artigo 5º são:

- promover melhor compreensão do campo de atividade, funções e contribuições da consultoria de organização à Economia, às Empresas e à Sociedade diligenciando no sentido da valorização profissional desta atividade;
- congregar, numa associação profissional, para benefício mútuo e do público, as empresas nacionais de Consultores de Organização, os Consultores de Organização Autônomos e os Consultores de Organização Internos, que atuem dentro dos mais altos padrões de competência, objetividade e ética profissional;
- agir junto aos poderes públicos e entidades privadas no sentido de que prestigiem a Consultoria Nacional de Organização;
- cooperar com outras associações profissionais do país ou estrangeira, em matérias de mútuo interesse;
- zelar pela observação do Código de Ética Profissional por parte dos seus membros;
- defender, junto aos poderes competentes, o estabelecimento de legislação adequada ao exercício da atividade de Consultoria de Organização;
- representar os associados junto aos Conselhos Regionais das diversas especialidades profissionais, junto aos órgãos de classe e associações congêneres, nacionais e internacionais;
- propugnar pelo reconhecimento do Instituto como órgão representativo da classe dos Consultores de Organização, junto aos poderes públicos e a entidades privadas;
- fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de instrumentos e técnicas de administração e a produção de programas de treinamento adequados às necessidades do país;
- diligenciar para que os direitos autorais, no que tange os aspectos relativos à Consultoria de Organização sejam respeitados, de acordo com os preceitos legais e éticos e, por conseqüência:
- apoiar o desenvolvimento técnico e profissional dos seus associados.

Diante de todos esses objetivos do Instituto Brasileiro dos Consultores de Organizações, vale ressaltar que nas entrevistas com consultores da cooperativa nada foi citado em relação ao IBCO, e quando questionados, nenhum deles confirmou ser credenciado pela entidade.

Também consultados sobre a importância da entidade, muitos disseram que nem conheciam. Para apenas dois que já conheciam o instituto, a resposta foi que não tem peso algum, esse credenciamento não diferencia o trabalho e tampouco a imagem do consultor.

### **2.1.5 Fatores que contribuem com o surgimento e o crescimento das Consultorias**

As mudanças verificadas no processo produtivo e na reestruturação das empresas, em um contexto de recessão econômica viabilizaram propostas de desregulamentação e de flexibilização, abrindo espaço para a defesa da privatização e seus efeitos nocivos, como o crescimento explosivo do mercado informal, que é consequência imperativa da diminuição dos espaços de trabalho (HORTA, 2004). Dessa forma, pode-se enumerar, também, centenas de “consultores” informais à disposição do mercado.

Um número de autores ligam o aumento do uso de consultoria com o crescimento da tecnologia e da complexidade do mercado. Tomando o ponto de vista dos recursos, eles argumentam que os clientes empregam consultorias de modo a obter acesso à perícia / conhecimento especial externo não disponível dentro da empresa (BENNETT 1990).

Outros autores sugerem que os gerentes usam consultores principalmente para reduzir o alto nível de incerteza que prevalece na economia atual (TORDOIR, 1995).

Todavia há muitos motivos que se estendem além de domínio da eficiência econômica. Em se tratando de desemprego, as inovações tecnológicas, particularmente, foram responsáveis pela perda dos postos de trabalho em diferentes setores da economia. Sobre as implicações da evolução tecnológica, vale a pena retomar Paul Singer, em análise recente sobre o desemprego e a reorganização econômica mundial. Segundo a tese de Singer, atravessa-se, atualmente, uma Terceira Revolução Industrial, que, como as anteriores, estaria trazendo um aumento de produtividade

mediante o desemprego tecnológico combinado com o desaparecimento de postos de trabalho. O que diferenciaria a Terceira Revolução Industrial seria a crescente descentralização do capital. Trata-se dos processos de terceirização, a partir dos quais as grandes empresas sublocam serviços de pequenos empresários, trabalhadores autônomos e cooperativas de produção, como parte dos procedimentos necessários ao aumento da produção a baixo custo. (SINGER, 1988, pag. 11-32).

De acordo com Smith (1997), a instabilidade e a insegurança no emprego não são mais características dos níveis inferiores do trabalho, mas passaram a ser vistos nas carreiras dos profissionais mais bem pagos e em funções gerenciais.

Com relação ao crescimento do setor de consultoria, Crawford (1994) afirma que, nos próximos 10 a 15 anos, todo o crescimento no nível de empregos será no setor de prestação de serviços. Mas, nem todas as áreas do setor de serviços crescerão, apenas aquelas associadas ao desenvolvimento da economia do conhecimento. Os seguintes serviços: computadores, comunicações, saúde, educação, serviços empresariais e lazer sofrerão um aumento em nível de geração de empregos e multiplicação do número de empresas do setor.

Soma-se a tudo isso a onda de terceirização e trabalho temporário, que compreende os consultores prestadores de serviços que visam satisfazer as carências da organização. Em 2007, passados mais de 10 anos dessa afirmativa (feita em 1994), podemos observar ao nosso redor o quanto se efetivou.

Costacurta (2003) afirma que nunca houve tantos consultores no Brasil, ao passo que nunca foi tão difícil vender serviços de consultoria. As duas colocações estão no bojo da crescente onda de desemprego que assola o país (cada desempregado é um consultor em potencial), do natural crescimento do setor terciário da economia (serviços) e uma demanda crescente por especialização.

De acordo com Canback (1998), as empresas de consultoria de gestão empregam em torno de 25% dos recém-formados das melhores escolas de administração dos EUA e, normalmente, são os melhores alunos de suas classes. Os motivos que levam a essa atração são vários, tais como um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, maiores chances de aprendizado e rápido crescimento profissional.

Enquanto isso, outros estudos mostram que a maioria das inovações em áreas como estratégia surgem das empresas de consultoria e não de gerentes e/ou acadêmicos (PAYNE, 1986). Conseqüentemente, é fácil observar que os consultores, embora não os únicos, são responsáveis diretos pelo atual estágio da teoria da administração, dada a quantidade e a qualidade de suas contribuições.

Uma linha de pesquisadores argumenta que os consultores estimulam a demanda pelo seu próprio serviço (KIESER 1998). Eles são vistos como promotores de medo de que estruturas estabelecidas, sistemas de gerenciamento e culturas corporativas não persistirão por muito tempo criando, então, uma atmosfera de incerteza ou até de caos. Como conseqüência, gerentes estão prontos a acreditar que eles estão perdendo suas habilidades gerenciais de implementar as mudanças necessárias e podem bem procurar apoio externo (ABRAHAMSON, 1996).

Isso não apenas ajuda a explicar o crescimento no uso do serviço de consultoria em geral, mas também o fato das consultorias quase sempre direcionarem para a extensão do seu contrato em dada empresa por mais tempo do que o projeto inicial.

Com base nos dados acima, é possível entender, em princípio, o que fomenta a oferta dos serviços de consultoria, o que incentiva os recém-formados, funcionários demitidos (gerentes desempregados) ou ainda aposentados a ingressarem no campo de consultoria. Porém, pode-se analisar o outro lado da questão: o que justificaria os executivos e empresários dividirem decisões importantes com agentes externos, assegurando o crescimento da demanda pelos serviços de consultoria de gestão?

Consultores podem ter sido usados com o propósito de legitimação, por exemplo, de transmitir a impressão de modernidade para sinalizar que estão sendo aplicadas as melhores práticas, para facilitar a aceitação de decisões ou quebrar com paralisações internas e fazer as coisas andarem.

Observa-se também dados de uma pesquisa realizada a cada dois anos pelo Sebrae-SP, que apontam, entre outros fatores, a origem da necessidade de contratação dos consultores. Tal pesquisa indica que seis em cada dez empresas não conseguem chegar ao 6º ano de atividade no estado de São Paulo. As altas taxas de juros, a inflação e o desemprego afetaram 56% das empresas, prejudicando diretamente

seus negócios. Outras causas identificadas da mortalidade das empresas foram comportamento empreendedor pouco desenvolvido (atitude empreendedora); deficiências no planejamento antes da abertura do negócio; deficiências na gestão, após a abertura do negócio; políticas insuficientes de apoio às empresas; conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais dos sócios-proprietários.

A pesquisa mostra que, apenas no Estado de São Paulo, entre 1990 e 2004, foram abertas na Junta Comercial do Estado mais de 2 milhões de empresas e encerradas cerca de 1,3 milhão no mesmo período. Especificamente em 2004, isso implicou a eliminação de 281 mil postos de trabalho (o equivalente a 3,5 estádios do Morumbi lotados) e perda de R\$ 15,6 bilhões de capital investido e faturamento (o que equivale ao valor de 735 mil veículos populares).

Em 1 ano, quase 300 mil postos de trabalho desapareceram, deixando de gerar mais de R\$ 5 bilhões. Este pode ser um dos fatores que asseguraram o crescimento da demanda por consultoria.

Outros dados que a pesquisa traz:

Em sua quarta edição, o trabalho mostra que as taxas de mortalidade atuais são: 29% para empresas até 1 ano, 42% para empresas até 2 anos, 53% para empresas até 3 anos, 56% para empresas até 4 anos e também 56% para empresas de até 5 anos.

Comparando com os estudos anteriores, verifica-se uma queda da taxa de mortalidade, em especial, nas empresas com até 5 anos. A taxa de mortalidade desse grupo de empresas cai de 71%, em 2000, para 56%, em 2004. Apesar disso, essa taxa continua sendo superior à encontrada em outros países.

Entre as empresas clientes do Sebrae-SP, as taxas de mortalidade são menores: 24% até 1 ano, 25% até 3 anos de atividade e 30% no grupo das empresas com até 5 anos de atividade. Entre os principais diferenciais a favor das empresas clientes do Sebrae-SP, destacam-se a atitude mais empreendedora, a busca por apoio profissional, maior procura por capacitação em empreendedorismo, melhor planejamento antes da abertura e melhor gestão do negócio, no dia-a-dia. (Fonte: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/>)

Por outro lado, Canback (1998 e 1999), a partir da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), justifica a existência das empresas de consultoria a partir do aumento dos custos burocráticos das empresas, ou seja, os custos gastos com a administração do negócio e não com atividades diretamente relacionadas à produção. A partir daí ficaria fácil presumir um considerável aumento nas chances de ocorrerem problemas de coordenação e gerenciamento na busca da realização de economias de escala e de escopo (CANBACK, 1999). Nesse sentido, consultores externos podem surgir como agentes que possuem informações a um menor custo do que o de se obter essas informações internamente.

Segundo Canback, a razão da existência das empresas de consultoria reside no fato de que, na maioria das situações, a contratação desses serviços é mais barata do que a internalização dessas atividades pelas empresas-cliente. Como não é esperado que os custos burocráticos das grandes corporações vão declinar no futuro (pelo contrário, tendem a continuar aumentando), as consultorias vão continuar tendo um grande mercado de atuação.

Pode-se exemplificar esta situação com alguns cálculos comparativos realizados em nossa pesquisa junto a contadores e durante as entrevistas com cooperados:

1º Situação: Para a empresa contratante de uma consultoria, o valor a ser pago pelo serviço, para o consultor, será equivalente ao valor da Nota Fiscal apresentada, sem qualquer tributação.

2º Situação: Caso não seja apresentada Nota Fiscal, o Consultor deverá apresentar um Recibo de Pagamento a Autônomo – RPA. Sobre o valor do RPA, a empresa deve recolher 20% de INSS. Sendo o valor do RPA R\$ 6.000,00 (seis mil reais), o INSS totaliza R\$ 1.200,00 (um mil e duzentos reais). Além disso deve recolher mais 11% de INSS sobre o teto máximo (atualmente é de R\$ 2.894,28 – dois mil e oitocentos e noventa e quatro reais e vinte e oito centavos, ou seja, R\$ 318,37) que será pago pela empresa contratante. A somatória final ficará R\$ 7.518,37 (sete mil e quinhentos e dezoito reais e trinta e sete centavos).

3º Situação: Em se tratando de um funcionário, consultor interno, gerente, em regime de CLT, o custo para a empresa ficará, sendo ele optante do

Simples, apenas o salário mais o Fundo de Garantia – FGTS. Em valores, R\$ 6.000,00 (seis mil reais) do salário + R\$ 480,00 (quatrocentos e oitenta reais) referentes a 8% de FGTS. Os 11% de INSS (o teto máximo para recolhimento do INSS, atualmente é de R\$ 2.894,28 – dois mil e oitocentos e noventa e quatro reais e vinte e oito centavos, ou seja, R\$ 318,37) é recolhido pela empresa, mas descontado do funcionário.

4º Situação: Para a empresa que não é optante do Simples, o custo por funcionário ficará R\$ 6.249,78 (seis mil e duzentos e quarenta e nove reais e setenta e oito centavos), incluindo nessa conta: 28,8% (Este percentual varia de acordo com o tipo de empresa, ramo de atividade etc. Considera-se no exemplo dado a valor máximo ) de INSS que a empresa recolhe sobre o salário do funcionário (considerado nesse exemplo R\$ 6.000,00 – seis mil reais). Este percentual acrescenta R\$ 1.728,00 (um mil, setecentos e vinte e oito reais) por mês. Além disso a empresa recolhe os 11%, descontado do salário do funcionário, sobre o teto máximo de R\$ 2.894,28 – dois mil e oitocentos e noventa e quatro reais e vinte e oito centavos - ou seja, R\$ 318,37. Soma-se a isso os 8% de FGTS, R\$ 480,00 (quatrocentos e oitenta reais) ao mês. Também se deve considerar 1/12 (R\$ 500,00) + 1/3 (R\$ 166,66) referentes às férias do funcionário e o 13º salário, R\$ 500,00 por mês para a empresa. Somando tudo isso, representa, num ano, R\$ 72.000,00 de salário, +R\$ 20.736,00 referentes a 28,8% de INSS, + R\$ 8.000,00 de férias (salário + 1/3), R\$ 5.760,00 de FGTS e + R\$ 6.000,00 de 13º salário. O montante final é R\$ 112.496,00 (cento e doze mil e quatrocentos e noventa e seis reais) pagos no ano, o que representa R\$ 9.374,66 (nove mil trezentos e setenta e quatro reais e sessenta e seis centavos) no mês.

De acordo com os valores acima, baseados na legislação em vigor, evidencia-se o quanto sai mais caro para a empresa a contratação de um executivo que “poderia fazer” o serviço de um consultor. Porém, é claro que se deve ressaltar que os cálculos foram feitos de forma linear, mas na realidade comparam situações diferentes, como por exemplo: no caso do consultor, é ele quem paga os impostos; já no caso do funcionário, a empresa contratante define o quanto tem condições de despende e dificilmente vão esquecer de todos os custos associados. Outro ponto de diferencial é que o funcionário tem um tempo maior dentro da empresa, uma carga horária a cumprir e dedica-se a apenas uma empresa, mas também corresponde a uma rotina de atividades, o funcionário entra no ritmo da empresa, o que não acontece com o consultor em regime

de contrato temporário. Aliado a tudo isso, vem a questão da confiabilidade do funcionário, em quanto se avalia a confiança gerada por um profissional contratado durante longo período dentro de uma empresa, com acesso a informações importantes e sigilosas.

Wilkinson (1994, apud. BARCUS & WILKINSON, 1994, pag. 1-5), destaca três benefícios que podem ser fornecidos pelos consultores:

1. Ponto de vista independente: principalmente porque o consultor não é um membro da organização, traz objetividade e *desapego* para os problemas enfrentados pela organização. Ele vê a natureza real dos problemas e distingue entre soluções possíveis e impossíveis. Pode introduzir novas idéias.
2. Qualificações especiais: o consultor possui uma variedade de atributos pessoais, que o estabelecem como o candidato mais desejável para se engajar e envolver em sua área de especialização.
3. Serviço profissional temporário: as organizações, às vezes, encontram-SE com recursos profissionais em falta como, por exemplo, um gerente que se ausenta por motivo de acidente ou para um programa de capacitação em gestão.

Outras razões que levariam os executivos e empresários a contratar consultorias, de acordo com Greiner & Meztger (1983, pag. 8 apud SAXTON, 1995) são:

1. eles provêm julgamento e opiniões independentes e isentos;
2. apresentam idéias novas e abordagens modernas;
3. possuem habilidades para diagnosticar problemas e propor soluções;
4. desempenham tarefas com habilidades técnicas pouco encontradas;
5. complementam as habilidades dos gerentes da organização cliente;
6. implementam sistemas e treinam os empregados.

Segundo Oliveira (2004), as maiores vantagens na utilização de um consultor externo são:

1. maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas;
2. maior aceitação dele nos escalões superiores da empresa-cliente pois, normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração;



3. o consultor pode correr riscos (dizer e fazer coisas) e
4. imparcialidade, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente.

De acordo com Cruz (2004) quando são verificados problemas que demandam conhecimento específico, a organização necessita da presença de um consultor especialista. Há ainda certos trabalhos cujos funcionários possuem a capacidade para realizá-los, mas em função das atividades rotineiras, não encontram tempo hábil para executá-los. Nestes casos, o consultor assume o projeto até que ele esteja pronto para ser incorporado.

Por outro lado, muitas empresas contratam profissionais que transmitem o domínio em determinado assunto ou tecnologia ao pessoal interno e terceirizado para que os mesmos possam fazer o trabalho. O consultor fica responsável pelo treinamento de equipes em novas técnicas, repassa informações sobre novos produtos e depois presta assessoria complementar para a implementação.

Outro fator é a necessidade de um parecer independente sobre determinado projeto ou procedimento da empresa. Nesses casos, o empresário busca minimizar as possibilidades de falhas no projeto, evitando gastos imprevistos.

Os consultores podem, ainda, ser contratados para trabalhar em conjunto com os executivos da organização para a avaliação de processos e/ou análise de dados estratégicos.

Baseado em todos esses dados, parece que as principais razões que induzem as empresas a contratarem esses serviços são a independência e a imparcialidade que esses profissionais são capazes de prover, em conjunto com qualificações especiais e experiências passadas na solução de problemas similares em outras organizações.

Entretanto, de uma outra perspectiva, o uso de serviços de consultoria também pode ter efeitos colaterais quando não utilizados em situações adequadas. Nesse sentido, Wilkinson (1994, apud. BARCUS & WILKINSON, 1994) indica alguns papéis que o consultor pode assumir e que devem ser abordados com precaução pelas empresas-clientes:

1. Consultor como tomador de decisões - no momento em que o consultor passa a ter a autoridade formal de tomar decisões, ele deixa de ter um ponto de vista independente da situação.
2. Consultor como vendedor de produtos de sua propriedade - no momento em que o consultor passa a oferecer produtos da empresa em que trabalha (por exemplo, softwares) ele deixa de ser imparcial.
3. Consultor como vendedor de produtos padronizados - no momento em que o consultor passa a oferecer o mesmo produto para diferentes clientes, deixa de existir o serviço de consultoria, pois não envolve mais criatividade e customização às necessidades específicas de cada cliente.

## **2.2 Histórico do setor de consultoria**

Ao se tomar uma perspectiva de longo-prazo, torna-se claro que a evolução da indústria de consultoria e de suas firmas pré-eminentes está intimamente ligada ao desenvolvimento da prática e ideologia do *management*. (KIPPING, 2002) Consultoria pode ser entendida como um tipo de reflexo dos problemas e definições gerenciais prevalecentes. Então, quando houve uma maior troca entre os papéis dos gerentes e no foco de sua atenção, o tipo de consultoria que eles usavam também mudou. Isso significa que os consultores estão, ultimamente, dependentes da evolução do da gestão (*management*). Contudo, uma vez que nem todas as companhias, em todos os lugares, mudaram ao mesmo tempo, as mudanças relativas na indústria de consultoria não são tão nítidas nem radicais. Consultores com focos diferentes sempre co-existiram por um tempo considerável.

### **2.2.1 Administração Científica e o aparecimento da indústria de consultoria**

A larga-escala de empresas gerenciais originou-se com a Segunda Revolução Industrial, na última metade do século XIX. Isso significou que em muitas indústrias, a “mão visível” do *management* assumiu o controle de parte da função de coordenação econômica da “mão invisível” do mercado (KIPPING, 2002, apud CHANDLER, 1978, 1990; SCHMITZ, 1997). Parece que, quase desde o princípio, os gerentes dessas empresas pediam por aconselhamento externo. Tais serviços eram providos inicialmente em uma base própria (*ad hoc*), por um número de diferentes

atores, incluindo banqueiros, agentes publicitários, auditores e engenheiros (KIPPING, 2002, apud FERGUNSON, 2001).

Contudo, a consultoria para gerentes apenas se tornou uma atividade de negócio claramente reconhecida, seguida por ganho financeiro, com o desenvolvimento da Administração Científica. No final do século XIX, o engenheiro Frederick Taylor desenvolveu uma nova abordagem para o gerenciamento de trabalhadores no chão de fábrica – mais tarde estendido para trabalhadores administrativos – baseada na observação sistemática, organização ótima e estímulo das atividades individuais. Ele apresentou suas idéias em reuniões com colegas engenheiros e em um número de publicações, inclusive seu mais conhecido livro “*Os Princípios da Administração Científica*”, publicado em 1911. Ele também instalou seu sistema por remunerações em inúmeras companhias. Muitos autores vêem Taylor, por essa razão, como o “avô” da consultoria. (ex. TISDALL, 1982). Mas Taylor, inicialmente, não estava interessado em ganhar dinheiro, mas no reconhecimento dos engenheiros e na melhoria da relação entre administração e trabalho.

Alguns dos que desenvolveram abordagens similares e concorrentes tornaram-se mais envolvidos em atividades de consultoria. Harrington Emerson desenvolveu seu próprio método de “*remuneração por resultados*” e estabeleceu sua própria consultoria em 1899, cujos escritórios estavam sediados em Nova Iorque, Pittsburg, Chicago, Filadélfia e Tacoma, em menos de 20 anos de sua fundação. Esses primeiros consultores de administração eram conhecidos como engenheiros industriais ou “*experts em eficiência*”. Provavelmente, o mais bem-sucedido entre eles foi a consultoria estabelecida em Mid-West, pelo imigrante francês Charles Bedaux em 1916. De acordo com a tabela a seguir, o número de engenheiros empregados por Bedaux e o número de escritórios cresceram rapidamente a partir de 1920.

**Tabela 2 – Crescimento da Consultoria Bedaux, 1918-1931**

Ano	Número de escritórios	Consultores Engenheiros	Plantas usadas pelo Sistema Bedaux	Plantas com trabalho em progresso
1918	1	2	1	2
1925	2	19	70	15
1928	7	94	161	72
1930	9	176	399	81
1931	10	205	509	123

Fonte: Bedaux Measures Labour. New York (1932), 9, in Kipping, 2002

De acordo com um levantamento organizado pelo *National Industrial Conference Board (NICB)*, em 1930, o Sistema Bedaux tinha se tornado o método mais usado de “remuneração por resultados” nos Estados Unidos, excedendo por uma margem ampla os Sistemas concorrentes, como os oferecidos por Emerson (NICB, 1930). Entre seus clientes americanos, havia um grande número de firmas conhecidas, como Eastman Kodak, B. F. Goodrich, Du Pont e General Electric. A consultoria Bedaux também se expandiu para a Europa e outras partes do mundo a partir de 1926, quando foi aberto o primeiro escritório em Londres. A expansão foi particularmente rápida durante as décadas de 30 e 40, em parte incitada pela rápida necessidade de melhoria em eficiência durante a Segunda Guerra Mundial (KIPPING, 1999).

No Reino Unido, Bedaux tornou-se o progenitor da emergente indústria de consultoria, levando alguns engenheiros a deixarem sua consultoria para estabelecerem suas próprias firmas. As consultorias que eles estabeleceram incluíam: Engenharia de Produção e Urwick Orr e Associados, ambas abertas em 1934, e Administração de Pessoal, estabelecida em 1943. Juntas com a Consultoria Bedaux original, renomeada Associação Industrial de Consultorias (AIC) em 1938, elas se tornaram conhecidas como “Big Four”. Em 1956, quando fundaram a Associação de Consultores em Administração (MCA), eles empregavam juntos mais de 800 consultores e contabilizavam mais de  $\frac{3}{4}$  do mercado total, estimado em £ 4 milhões. (TISDALL, 1982, apud KIPPING, 2002)

Em seu relatório anual de 1961, a MCA estimava que o lucro das firmas membros tinha aumentado mais de 10% ao ano, em relação à década anterior (KIPPING, 1997, apud KIPPING, 2002).

A partir da década de 50, muitas empresas dessa primeira geração de consultoria diversificaram suas atividades, mas sem perder o foco central no aumento da eficiência (FERGUSON, 2001; KIPPING, 1997). O período pós-guerra também viu emergir abordagens mais sofisticadas de medida e recompensa de desempenho dos trabalhadores. O também conhecido *Método de Medida de Tempo* ou *Sistema MTM* tornou-se particularmente proeminente e amplamente utilizado. Isso permitiu aos gerentes estabelecerem movimentos ótimos e tempos “normais” sob condições de laboratórios, ao invés do chão de fábrica, o que fez com que parecessem menos arbitrários e também reduzissem possíveis resistências dos trabalhadores contra a

observação direta. Um dos inventores do Sistema, Harold B. Maynard, disseminou-o por meio de publicações e uma consultoria com o seu nome. Originalmente fundada nos Estados Unidos em 1934, ela expandiu rapidamente dentro e fora do país no período pós-guerra, baseada amplamente no sistema MTM. No final da década de 60, possuía escritórios em 8 países europeus, empregando em torno de 330 consultores, o que fez dela o maior fornecedor de serviço americano da Europa ocidental na época (KIPPING, 1999).

Contudo, quase todas essas firmas desapareceram ou foram compradas e tornaram-se incorporadas a outras consultorias. O destino das “Big Four” no Reino Unido é, particularmente, revelador. A partir dos anos 60, sua fatia de mercado começou a declinar. Para permanecer entre os maiores atores, a Engenharia de Produção (renomeada P-E Internacional) e a primeira Consultoria Britânica Bedaux AIC (renomeada Inbucon) fundiram-se em 1986. Dez anos depois eles eram comprados por Manchester-based IT Services Company Lorien. Em 1987 Price Waterhouse adquiriu Urwick Orr, provavelmente para acelerar o crescimento de suas próprias atividades de consultoria e acessar novos segmentos de clientes mas, subseqüentemente, anulado em fases a marca (JONES, 1995). Apenas Administração de Pessoal, agora Grupo PA Consultoria continuava entre as mais importantes, com 2.700 empregados em todo o mundo no ano 2000. Ela tem redirecionado a maioria de suas atividades para Tecnologia da Informação e o comércio eletrônico. Desenvolvimento similar ocorreu em outros países.

Assim sendo, a preeminência da primeira onda de consultores de administração, a qual se originou no início do século 20 e foi dominante dos anos 30 até o final dos anos 50, agora está praticamente acabada. Desde o final da década de 50, essas firmas foram deslocadas / substituídas por uma nova geração de consultores em gestão, a qual foca sua atuação em organização corporativa e estratégia.

### **2.2.2 Consultoria para alta direção em organização corporativa e estratégia**

Nas décadas seguintes à guerra, a difusão das consultorias ocorre, primeiramente, associada ao esforço americano de reconstrução da Europa no período pós-guerra. A introdução de práticas gerenciais compunham um dos elementos da ajuda americana e abriam novas áreas de atuação aos consultores.

A segunda geração de consultores em gestão emergiu nos Estados Unidos durante os anos 30 e se projetou para o mundo a partir da década de 50. Seu crescimento se beneficiou com as mudanças no tamanho e estrutura das empresas tanto quanto com o ambiente mais competitivo. Acompanhando um rápido crescimento, diversificação e maior pressão do mercado, um número de companhias americanas como General Motors e DuPont desenvolveram em 1920 e 30 estruturas de organização mais descentralizadas, com divisões relativamente independentes, controladas e coordenadas por um escritório corporativo. Essa estrutura foi subsequente nomeada de *multidivisional* ou *formatos-M* (CHANDLER, 1962; DRUCKER, 1946).

Consultores não apenas desempenhavam um importante papel na divulgação da *formatos-M* nos Estados Unidos, como também, a partir dos anos 50, no exterior. Eles ainda vieram a oferecer todos os tipos de outras consultorias para a Alta Administração das novas corporações. Entretanto, não foram os engenheiros de eficiência que levaram vantagem com relação a novas oportunidades, mas uma larga extensão de novos fornecedores de serviços das mais diversas origens. Entre esses primeiros estavam Arthur D. Little e Booz Allen & Hamilton.

O primeiro – Arthur D. Little - fundou um laboratório de pesquisa química em Boston em 1886. Do período entre-guerras adiante, ele também oferecia aconselhamentos mais gerais para companhias, nomeada com respeito à Estratégia Tecnológica e, após 1945, Operações de Pesquisa. Edwin G. Booz, psicólogo, fundou em 1914, uma firma de *Survey* de negócios, em Chicago. Esta firma entrou no seu período de maior crescimento nos anos 30, sob a liderança de James Allen, primeiro professor de contabilidade e economia que se juntou a Booz em 1929. Enquanto novas tarefas tinham alcançado apenas 100 consultores em 1929, eles chegaram a 400 de 1930 a 45 e 1500 entre 1946-60. O número de consultores aumentou de menos de uma dúzia no início de 1930 para mais de 1200 no final dos anos 60, o que tornou a Booz Allen a maior firma norte-americana de consultoria de gestão na época.

Contudo ambas foram superadas em termos de lucro e prestígio pela McKinsey & Company – que se tornou o melhor exemplo para o que alguns acadêmicos chamam de consultoria “moderna” em gestão (MCKENNA, 1995). Seu fundador, James O. McKinsey, dava aulas de contabilidade na Universidade de Chicago desde 1917 e publicou um grande número de livros e artigos sobre o assunto a partir de

1920, incluindo o influente volume *Controle Orçamentário* (MCKINSEY, 1922). Em 1926, ele estabeleceu uma empresa de consultoria baseada na idéia de que o orçamento era o caminho para obter uma visão aprofundada de toda a organização e um meio para administrar os negócios (WOLF, 1978). A empresa havia desenvolvido o "*General Survey Outline*", que apresentava como característica principal ser um modelo a ser seguido na análise de uma companhia em dificuldades financeiras. Devido à maior parte do seu uso estar ligado a estudos encomendados por firmas de investimentos, eles eram comumente denominados "*Bankers's Surveys*".

Assim, com as mudanças impostas pela nova legislação e com uma ferramenta que podia ser gerenciada mesmo por pessoas recém chegadas ao mundo da consultoria, a empresa conseguiu uma alavancagem que a colocava em destaque frente a um novo ambiente institucional e ao crescimento na demanda por consultoria externa nos estabelecimentos financeiros.

Mais tarde fornecia "*General Survey Outline*" para grandes companhias como Companhia Americana de Aço - US Steel. Em 1935, McKinsey juntou-se a um de seus clientes como CEO, o varejista sediado em Chicago, Marshall Fields. Ele deixou o crescimento de sua consultoria para o sócio sênior nos escritórios de Chicago e Nova Iorque, os quais tinham sido abertos acompanhando a expansão inicial.

A depressão econômica seguinte à quebra da bolsa também trouxe novos elementos que influenciaram na caracterização dos novos arranjos institucionais e organizacionais das empresas de consultoria na década de trinta. Se por um lado, ela restringia a possibilidade das empresas de contratarem novos estudos sobre aspectos organizacionais, por outro possibilitava uma série de oportunidades para as mesmas que, como no caso específico da Mckinsey, dedicavam-se à venda de um modelo de avaliação financeira. Ao mesmo tempo, tal levantamento servia de diagnóstico dos problemas das empresas e de indicativo das possíveis soluções, bem como, de forma mais acentuada, fornecia uma referência de credibilidade perante os possíveis credores do setor financeiro que visualizavam nos "*Survey's Bank*" uma forma legítima de avaliação dos riscos envolvidos nas transações. Entre as décadas de 1930 e 1940, o número de empresas de consultoria cresceu a uma taxa de 15% ao ano, passando de 100 empresas, em 1930, para 400, em 1940.

Quando McKinsey faleceu, menos de dois anos depois, a consultoria efetivamente partiu-se entre os dois escritórios, que concordaram em não competir um com o outro. A divisão foi consumada em 1946, quando o escritório de Nova Iorque comprou o direito exclusivo de usar o nome McKinsey por uma discreta – mas substancial – soma, a qual também removeu qualquer limite ou competição entre ambos. Naquela época, Marwin Bower, um advogado formado em Harvard, estava tocando o escritório de Nova Iorque. O escritório de Chicago levou o nome de A.T. Kearney, que tinha se juntado a McKinsey em 1930 depois de trabalhar para a empacotadora de carnes Swift & Co. e se tornou o sócio sênior quando McKinsey faleceu em 1937.

McKinsey & Co cresceu relativamente rápido nos anos 40 e 50 e empregava no início da década de 60 mais de 200 consultores. Naquele tempo, contudo, não havia apenas ultrapassado a Booz Allen, mas também muitas das consultorias da primeira geração.

**Tabela 3 – A expansão da McKinsey, 1975-2000**

Ano	Número de escritórios	Número de Consultores	Associados e diretores apenas	Proporção de Junior e Senior
1975	24	529	n.a.	-
1980	31	744	n.a.	-
1985	36	1248	n.a.	-
1990	47	2465	348	6,1
1995	69	3559	472	7,1
2000	83	6000+	n.a.	-

Fonte: C. A. Bartlett, McKinsey & Company: Managing Knowledge and learning, HBS Case 9-396-357, rev. 20 April 1998, pag. 15; www.mckinsey.com; in Kipping, 2002

O sucesso da nova geração despertou um número de *spin-offs* da existência de firmas de consultoria, nomeadas entre 1960-70, não tanto dissimilar ao que tinha acontecido com Bedaux e outros consultores de administração científica, por volta de 3 décadas atrás. Então, em 1963, Bruce Hendersen deixou Arthur D. Little para iniciar o Grupo Boston de Consultoria (BCG), o qual focava em estratégia corporativa, utilizando inúmeras ferramentas inovadoras. Os primeiros consultores da BCG estavam na origem de muitas outras firmas importantes, incluindo Roland Berger, que a deixou em 1967 para abrir sua própria consultoria que no final da década de 90 é o maior



fornecedor de serviços originário da Alemanha. Willian Bain iniciou outra importante BCG spin-off em 1973 (KIPPING, 1999).

A partir dos anos 80, novos competidores de consultoria em organização e estratégia surgiram em forma de grandes firmas de Contabilidade e de TI. Mais uma vez, isso estava relacionado com a mudança na organização e administração das próprias companhias.

### **2.2.3 Uma nova geração de construção de redes de consultorias**

A partir do final dos anos 70, corporações mais diversificadas, que tinham marcado as atividades econômicas nas décadas anteriores, viam-se progressivamente sob pressão. Esse era, parcialmente, um resultado do ambiente, particularmente dos repetidos impactos do preço do petróleo e também a chegada de novos concorrentes do Japão e outros países asiáticos, com estruturas mais enxutas e focadas.

O crescente mercado financeiro global continuava a pressionar as companhias para concentrarem-se em suas principais competências e adotar estruturas de gestão enxutas. Como resultado, a coordenação das atividades dentro das companhias e dos fornecedores e clientes tornou-se uma vantagem competitiva crucial. O papel do gerente mudou, focando menos na organização e estratégia corporativa e mais no gerenciamento das cadeias de valor, como os relacionamentos internos e externos (Chisholm, 1998; Lipnack and Stamps, 1994; Nohria and Ghoshal, 1997). Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da tecnologia de informação capacitou os gerentes para obterem os dados necessários a fim de manter o controle sobre esta organização em rede.

Os primeiros a explorar essas oportunidades para novos tipos de consultoria foram as grandes firmas de contabilidade Anglo-Americanas. A partir dos anos 70, os lucros em suas principais atividades de negócios em contabilidade e auditoria estavam estagnados. Eles responderam por uma série de fusões que, gradualmente, reduziram seu número para oito no final dos anos 80 e para cinco no final dos anos 90.

Os também chamados “Big Five” são Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young e PriceWaterhouse Coopers. Eles também expandiram seus serviços em outras áreas, incluindo aconselhamento Legal e Tributário e consultoria para gestão. Como mencionado acima, auditores e contadores estavam entre os profissionais que forneciam serviço de consultoria no século XIX, além de suas atividades regulares. Nesse período, eles davam assistência às companhias clientes com a implementação de novos sistemas de contabilidade, ou em casos de reestruturação e falência. A maioria das firmas de contabilidade estabeleceu unidades organizacionais separadas para fornecer este tipo de serviço de consultoria em gestão, após a Segunda Guerra Mundial.

Os lucros dessas atividades somente começaram a atingir proporções significativas durante os anos 80, mas seu crescimento subsequente foi muito rápido. Em muitos casos, eles agora excedem os lucros de auditoria e contabilidade tradicionais. Isso fica mais evidente no caso da Arthur Andersen. Em 1989, a firma de contabilidade criou uma divisão chamada Andersen Consulting (AC). Ambas companhias eram coordenadas através de uma organização chamada Andersen Worldwide. Os lucros da AC no período acumulou apenas \$1 bilhão, mas em 1998, aumentou para \$8,3 bilhões. O turnover da Arthur Andersen em 1998 atingiu \$6,1 bilhões. Dado o sucesso da AC, Arthur Andersen estabeleceu sua própria consultoria, em concorrência direta com sua outra divisão. Dentro de poucos anos, esses esforços projetaram essa firma para entre as dez fornecedoras de serviços mundiais. Na metade dos anos 90, AC tinha crescido mais do que sua progenitora e, em 1997, decidiu que queria se tornar uma organização independente e pediu uma intermediação. Em agosto de 2000, o árbitro declarou que as duas firmas poderiam se separar, mas Arthur Andersen estava intitulada com esse nome e poderia manter por 30 meses – recompensada por pagamento que tinha sido assegurado em títulos avaliados em torno de \$1 bilhão.

Para a contabilidade, muito do crescimento nos serviços de consultoria resultou das atividades relacionadas à Tecnologia da Informação. A esse respeito, as maiores firmas de contabilidade tiveram vantagens competitivas significantes. Eles estavam entre os primeiros a tornarem familiar com os sistemas TI de larga escala, uma vez que a contabilidade e a auditoria estavam crescentemente dependentes de hardware e software. Além disso, auditorias, consideradas uma exigência legal e uma fonte de

garantia de renda, eram uma entrada conveniente para a consultoria, mas essa forte fonte de negócios era também a origem de conflitos de interesse. Sócios auditores não estavam sempre felizes ao indicar colegas da divisão de consultoria para seus clientes. Eles preocupavam-se com um projeto de consultoria fracassado que pudesse levar à perda do contrato de auditoria e então atribuir um risco significativo para os resultados futuros. Esse é um dos fatores causadores da tensão e disputa de contadores e consultores dessas grandes empresas e pode estar contribuindo para sua divisão.

Alguns desses trabalhos tomados por essa nova geração de firmas de consultoria consistia em operações de TI terceirizadas por companhias querendo concentrar em suas principais atividades. No caso da AC, por exemplo, tal terceirização contabilizava em \$1,2 dos seus \$8,3 bilhões de lucro em 1998. Nessa área particular, esses consultores competem com outra grande organização de serviços em TI, como a Electronic Data Systems (EDS) ou a Computer Sciences Corporation (CSC), as quais se expandiram como consultorias via aquisições. Então, em 1995, a EDS adquiriu a A.T. Kearney, uma das mais antigas consultorias da segunda geração. Mais recentemente, fabricantes de hardware, como IBM, também se expandiu para a consultoria, o que é visto como oportunidade de maiores margens do que seu negócio tradicional.

Outra companhia, que entrou no negócio de terceirização e consultoria numa escala muito grande na última década foi a firma francesa de serviços em computadores e softwares Cap Gemini. Ela cresceu quase que exclusivamente devido a aquisições. Em 1990 e 91, ela adquiriu a consultoria francesa Gamma International e as duas consultorias baseadas nos Estados Unidos, United Research e Mac Group, e as combinou com suas próprias atividades de consultoria. Subseqüente à tomada do poder, incluiu a consultoria alemã Gruber, Titze & Partner em 1992, e, em 1998, Bossard, um dos fornecedores franceses líderes em serviço, que tinha há apenas poucos anos antes se fundido com a consultoria sueca SIAR. Em 2000, Cap Gemini se fundiu com a divisão de consultoria Ernst & Young, que a projetou entre as dez consultorias top do mundo. A nova companhia emprega em torno de 57000 pessoas em todo o mundo e é negociada na bolsa de valores de Paris (KIPPING, 2002).

Muitos dos lucros com consultoria dessas firmas relativas a TI resultaram de assistência na implementação de um novo software de gestão. Especialmente proeminente a esse respeito tem sido a instalação do chamado *Entreprise*

*Resource Planning* ou Sistema ERP, como o SAP/R3, que ajudam a integrar o fluxo e o acesso às informações sobre toda a amplitude de atividades da empresa. Os serviços de consultoria centraram suas atividades na necessidade de ajuste da organização às exigências do Sistema ERP e para treinar seus usuários. Esses projetos frequentemente levam 1, 2 ou mais anos e envolve uma grande equipe de consultores. O crescimento dos lucros relativos a projetos de consultoria está mais lento recentemente, porque sua instalação alcançou o ponto de saturação, especialmente nos Estados Unidos. Mas os lucros são realocados por projeto de consultoria relacionados à criação de intranets e comércio eletrônico, ambos *business to business* e *customer interfaces*.

**Tabela 4 – Mudança nas 10 consultorias mundiais, 1998 X 1991**

Rank em 1998	Consultoria	Lucros em 1991 (\$m)	Rank em 1991	Lucros em 1998 (\$m)	Multiplicador de lucros
1	Andersen Consulting <sup>a</sup>	2260	1	8307	3,7 <sup>b</sup>
2	PriceWaterhouse	1685	3 e 7	6000 <sup>c</sup>	3,6
3	Ernst & Young <sup>d</sup>	862	5	3970	4,6
4	Computer Sciences Corporation	n.a.	n.a.	3500	-
5	Deloitte Consulting / DTT	685	8	3240	4,7
6	KPMG	802	6	3000	3,7
7	Mckinsey & Company	1100	2	2500	2,3
8	Mercer Consulting Group	894	4	1543	1,7
9	Arthur Andersen <sup>b</sup>	-	-	1368	-
10	A. T. Kearney (part of EDS)	n.a.	n.a.	1234	-

Fonte: Baseado em dados do Financial Times, 1999; in Kipping, 2002

<sup>a</sup> Em Janeiro de 2001, renomeado de Accenture

<sup>b</sup> Em 1991, Arthur Andersen no tinha atividades de consultoria; o multiplicador para ambas as firmas em 1998 seria 4,3. Arthur Andersen é agora conhecida como Andersen

<sup>c</sup> Combinando os lucros da Price Waterhouse e Coopers & Lybrand que se fundiram em 1998.

<sup>d</sup> Fundiu com Cap Gemini em 2000.

Um estudo recente sobre a evolução do mercado de consultoria europeu confirma a impressão dada pela tabela acima (KIPPING e ARMBRÜSTER, 1999), o que mostra que em quase todos os países da Europa ocidental, o braço das maiores firmas de consultoria internacionais levaram a estabelecê-las firmemente entre os maiores fornecedores de serviços. Na maioria dos casos, eles ocuparam o lugar ou adquiriram as maiores firmas nacionais. Consultores americanos de organização e estratégia da segunda geração, estavam aptos a permanecerem entre as 10 ou 20 firmas top em seus países. Contudo, por toda a parte eles claramente perderam a fatia de

mercado para os novos contadores entrantes, das Big Five – um desenvolvimento que estava um pouco mascarado pelo crescimento mundial da indústria de consultoria.

Desde o rápido crescimento dessas firmas de consultoria relativa a TI, sempre houve um debate sobre o que elas fazem, se é realmente consultoria em gestão. Não surpreende que, essas dúvidas foram alimentadas, se não iniciadas, por alguns dos consultores das primeiras firmas de consultoria em organização e estratégia, como McKinsey e BCG. Isso pode também ter estimulado os novos a elevar suas credenciais ou adquirir um complexo de inferioridade, comprando as consultorias de estratégia existentes. Oficialmente, isso era justificado pela necessidade de oferecer um serviço compreensivo, incluindo organização e estratégia. A partir da década de 90, a maioria deles decidiu se concentrar em TI, realizando aquela estratégia num mercado menor e mais difícil de competir. Mesmo nas consultorias com a mais diversa gama de serviços, a maioria deles é oferecida em conjunto com trabalho relativo a TI. Num caminho reverso, em 1997 McKinsey estabeleceu um Escritório de Negócios em Tecnologia, o qual oferecia serviços relativos à Tecnologia da Informação. Não há dúvida de que a tecnologia da informação se tornou central para a gestão, e daí, para a consultoria em gestão atual.

Isso estimulou a rápida expansão de uma terceira onda de serviços de consultoria, dominada por grandes firmas de serviços profissionais. Parece que há uma troca similar do movimento de eficiência do chão de fábrica para organização e estratégia e que, no completo, as consultorias da segunda geração já começaram a declinar, embora apenas em termos relativos.

Essa visão geral da evolução da indústria de consultoria identifica, então, três maiores gerações de consultorias em gestão durante o século XX. Ela poderia ser caracterizada experimentalmente como administração científica, organização e estratégia, e TI baseada em rede. A emergência – e também o declínio – das diferentes ondas de consultorias em gestão são relativas às grandes mudanças nas companhias clientes, em termos de tamanho e organização e sua administração, em termos de papéis e atenção dos executivos. Consultores da segunda e da terceira geração estiveram próximos por algum tempo, mas somente conseguiram alcançar um tamanho significativo e proeminente quando o tipo de consultoria exigido pelas companhias mudou: da melhoria da eficiência de chão de fábrica para organização e estratégia

corporativa e então para soluções de TI baseada em rede. Essas mudanças não ocorreram de um dia para o outro, freqüentemente os consultores de diferentes gerações co-existiam por algum tempo. Entretanto, uma vez que uma nova solução gerencial como a *formatos-M* adquiriu uma certa proeminência, os consultores contribuíram para divulgá-la, como a melhor prática – então impulsionando seu próprio crescimento. A Tabela abaixo resume os principais resultados dessa análise histórica.

**Tabela 5 – As diferentes ondas na evolução da indústria de consultoria**

Onda	Principais tópicos	Duração Geral	Maior expansão	Consultores pré-eminentes
Administração Científica	Eficiência dos trabalhadores e produção	1900-1980	1930-1950	Emerson, Bedaux, “Big Four”, Maynard
Organização e Estratégia	Descentralização e planejamento de portfólio	1930-20??	1960-1980	Booz Allen, McKinsey, A.T. Kearney, BCG
IT- baseada em redes	Coordenação interna e externa	1960-????	1990-????	“Big Five”, EDS, CSC, Gemini

Fonte: C. A. Bartlett, McKinsey & Company: Managing Knowledge and learning, HBS Case 9-396-357, rev. 20 April 1998, pag. 15; www.mckinsey.com; in Kipping, 2002.

O que é interessante notar e requer uma explicação mais detalhada é o fato aparente de que os consultores de uma geração terem achado difícil reinventar ou redefinir a eles próprios e então manter sua posição proeminente na onda subsequente.

#### 2.2.4 Histórico da consultoria sob nova perspectiva

Numa perspectiva distinta, Vilette (2003) propõe um Quadro de Principais Feitos Históricos da História Mundial Da Consultoria, que privilegia informações relativas aos escritórios pioneiros, em particular os que competem ainda entre os líderes mundiais no começo do ano 2000 e os que tiveram grande importância particularmente no mercado francês:

<i>Data da fundação e países de origem</i>	<b>Tabela 6 - Principais acontecimentos, publicações e personalidades que marcaram a vida dos escritórios e a sua fundação</b>
Em 1845 Grã-Bretanha	<b>William Wetch Deloitte</b> , neto de um imigrante francês, que vem a ser, aos 15 anos, assistente da “City de Londres”, que trabalha com empresas em vias de falência. Aos 25 anos ele abre seu próprio escritório e passa a ser um especialista na gestão de falências, uma atividade muito lucrativa. Primeiro “auditor independente” de história, é apontado

	<p>por “<i>The Great Western Railway</i>”. Ele se torna célebre fazendo as pessoas conhecerem a fraude cometida por essa empresa e passa a ser presidente do <i>Instituto de “Chartered Accountants”</i>. Ele abre escritórios nos EUA em 1883.</p> <p><b>George Touch</b> estabeleceu uma atividade do mesmo gênero em Edinburg em 1883 e se instalou em Nova Iorque em 1900.</p> <p>Depois de uma carreira dentro da marinha militar e um MBA na Wharton, o almirante <b>Nobuzo Tohmatsu</b> forma-se contador certificado em 1952, aos 57 anos. Ele é presidente do Instituto Japonês de Contadores Certificados e funda em 1968 a Companhia de Auditores Tohmatsu e Co.</p> <p>Da junção desses três casos nasce uma rede mundial Deloitte-Touche-Tohmatsu, com 92 mil empregados em mais de 130 países em 2000. <b>Deloitte Consulting</b> é uma emanção dessa rede de auditores com 12500 consultores no mundo e 420 na França (2000).</p>
1906 EUA	<p>Fundação do escritório Arthur Young and Co em Chicago. Ele se junta em 1989 com o A.C. Ernst para formar uma rede mundial <b>Ernst &amp; Young</b>. Número 2 mundial de auditoria em 1990, essa rede é recomprada novamente em 2001 pela Sociedade de Serviços de Informática Cap Gemini, fundada em Genoble (sob o nome inicial de Sogeti) por Serge Kampf em 1967.</p> <p><b>Cap Gemini Ernst and Young</b> é uma rede mundial que empregou 60 mil pessoas em 2001, entre eles, em média 3000 tem uma atividade de consultoria (ver <b>Bossard Consultant</b>)</p>
1911 EUA	<p><b>Frederic W. Taylor</b> publica seu livro de referência “Princípios da Administração Científica” síntese das suas experiências para racionalizar o trabalho em usinas, aumentar o rendimento do trabalho de obras e calcular “cientificamente” o total dos salários. Seus métodos, primeiro acolhido com muita reserva pelos industriais americanos, fazem muitos concorrentes (cópia melhorada) em todo o país. <b>Henry Lê Chatelier</b>, engenheiro em mineração, professor do Colégio da França, introduz a doutrina na França desde 1904. Um dos primeiros escritórios de organização científica do trabalho francês, filiado da Sociedade Americana Morinni, começou suas atividades em 1912. A Guerra de 14-18, fornece uma ocasião de difusão maciça do Taylorismo em toda indústria. A divisão do trabalho em tarefas elementares repetitivas permite utilizar uma mão-de-obra despreparada para o trabalho industrial, sobretudo feminino. O esforço da Guerra torna socialmente aceitáveis as condições de trabalho fracionado.</p>
1911 EUA	<p>Primeiro curso de Política de Negócios na Universidade de <b>Harvard</b>. A estratégia da empresa foi, desde então, objeto de registros sistemáticos. Depois então a teoria registrada nas Escolas de Negócios e as metodologias de consultoria vieram a cair por terra.</p>
1913 EUA	<p><b>Arthur Andersen</b> estabeleceu seu primeiro escritório de contabilidade (<i>Chartered Accountants</i>) em Chicago. O escritório de Paris foi aberto 1957. Em 1982, Arthur Andersen é o líder mundial de auditoria e consultoria com um faturamento de 218 milhões de dólares. Em 2002, Arthur Andersen ainda líder, é uma organização mundial, comportando 320 escritórios espalhados em 72 países, empregando 12 mil consultores (dentre eles 400 na França) para um faturamento de 1,8 bilhões de dólares. Essa organização desaparece enquanto escritório contábil na primavera de 2002, em razão de suas implicações no escândalo financeiro Enron.</p>
1924-1932 EUA	<p>Em Hawthorne, nas oficinas da Western Electric, um projeto de procura financeira pela <i>National Research Council</i> da Academia de Ciências dos EUA visava a medir cientificamente a relação entre os luz ambígua e a produtividade dos trabalhadores. Embora ele tenha intervindo tardiamente e os resultados da pesquisas não tenham sido os que ele esperava, o psiquiatra <b>Elton Mayo</b> é o autor do livro <i>Os problema Humanos da Civilização Industrial</i>, publicado em 1933 em Harvard. Esse livro tira algumas conclusões práticas e filosóficas da experiência; constantemente comentado e controverso desde então, é a obra fundadora da “Escola de Relações Humanas”, que ora</p>

	é uma crítica, mas também um complemento do taylorismo.
1926 EUA	<p>Fundação da <b>McKinsey and Company</b> por James O. McKinsey. O forte de suas competências em contabilidade, finanças e orçamento, possibilitou o surgimento da idéia de propor seus serviços não para as empresas em dificuldade, mas para as empresas prósperas, em vias de crescimento. Seu colégio Marvin Bower (MBA, Harvard University) contribui para definir e promover a profissão do consultor em gestão. Durante a Guerra, o escritório contribuiu a reconversão de grandes empresas americanas à economia da Guerra, e desde os anos de 1960, o escritório se internacionalizou. O escritório de Paris foi aberto em 1964.</p> <p>Em 2000, a Companhia tinha por acionários 700 diretores Seniores e Diretores Associados do grupo, dos quais 27 instalados em Paris. Ele possuía 6500 consultores divididos em 83 escritórios estabelecidos em 44 países. A atividade ficou principalmente em cima da melhora da produtividade e na estratégia de preparação e acompanhamento das fusões e aquisições.</p>
1926 França	<p>Fundação na França do <b>CNOF</b> (Comitê Nacional de Organização Francesa), do <b>BTE</b> (Escritório de Tempos Elementares) do <b>BICRA</b>, criado por <b>Jean Coutrot</b> e da <b>CEGOS</b> (Comissão de Estudos Gerais de Organização), criado por <b>Jean Milhaud</b>, sob a forma de um “grupo de troca de experiências” entre industriais. Enquanto os anglo-saxões formavam já grandes escritórios, a tradição dos “engenheiros” de consultoria se estabeleciam na França com um modelo mais de profissões liberais, com individualidades e mudança e a visão de empresa e de trabalho no senso das associações.</p>
1929 França	<p>Fundação do escritório <b>Paul Planus</b>, afiliada do escritório americano <b>Thompson</b> (um outro discípulo de Taylor). Seus escritórios empregavam notadamente Maurice Loichaut e o engenheiro Bedeau.</p>
1940-1945 França	<p>O engenheiro <b>Bedeau</b> tenta aplicar os princípios do Taylorismo no trabalho de mineração de fundo em detrimento das especificações desta indústria que tinha deixado, até aquele momento, uma grande liberdade de iniciativa e técnicas aos mineiros. O novo método de cálculo e remuneração que ele impõe (o salário proporcional) é contestado; seu zelo ajudou a aumentar os rendimentos enquanto a França está ocupada e levanta uma forte resistência dos trabalhadores. Na liberação, ele será acusado de colaboração com os ocupantes e condenados.</p>
1943 EUA	<p><b>Edward N. Hay</b> funda em Whashington o que passaria a ser <b>HAY Management</b>, um dos principais escritórios mundiais de consultoria em gestão de recursos humanos. HAY é o inventor e o incansável promotor de um sistema que permite verificar se o salário pago a cada empregado corresponde ou não “o valor” do posto que ele ocupa, exprimido através do “Pontos Hay”. Uma vez estabelecido e difundido nos EUA depois em muitos países, esse sistema padronizado de “cotação de postos” (contagem de pontos) permite a comparação de custo de mão de obra intra e inter empresas. Os especialistas em gestão de pessoal atribuem a ele também o mérito de colocar em forma uma certa “igualdade” de remuneração.</p> <p>Em 2000 Hay conta com 2 mil consultores no mundo e 60 na França.</p>
1946 França	<p>Com o apoio financeiro do Plano Marshall, a <b>AFAP</b> (Associação Francesa para o crescimento da produtividade), organiza mais de 450 missões/trabalhos/empreitadas de produtividade nos Estados Unidos entre 1956 e 1953. De volta de suas viagens de estudo, os “missionários” passam a ser professores dentro das Escolas de Comércio, quadros (outras colocações) ou consultores. Eles difundiram dentro da França liberada a concepção americana de gestão de empresas, rebatizadas, <i>management</i>. Os métodos e ferramentas utilizadas nos EUA são ativamente traduzidos e maciçamente utilizados como base em intervenções de consultoria como suporte de estágios de formação profissional.</p>
1947 França	<p><b>Octave Gélinier</b>, engenheiro das Escolas de Minas de Paris, entre elas a <b>CEGOS</b>, da qual ele viria a ser presidente. Ele contribui para desenvolver seminários de aperfeiçoamento destinado aos dirigentes de quadro de pessoal e, especialmente, os</p>



	seminários de direção geral de empresas, aos quais participaram mais de 2 mil dirigentes de 8 nacionalidades. Ele publica, em 1963, um primeiro resumo de suas experiências dentro da obra <i>Funções e Ocupações de Direção Geral</i> .
Por volta de 1950 França	<b>André Vidal</b> (X, 28), fundador do escritório de consultoria em organização <b>André Vidal</b> e dos Centro de Psicologia Aplicada, ele comercializou testes psicotécnicos importados dos EUA e direcionados a um escritório que visa a integrar os métodos taylorianos (em particular a cronometragem) e os métodos psicológicos de intervenção sobre o fator humano. Esse escritório desaparece nos anos de 1970.
1956 França	<b>Yves Bossard</b> , nascido em 1921, filho de instrutor diplomado da Escola Central de Paris, consultor no escritório <b>Marcel Loichaut</b> , de 1949 e 1955, funda o escritório <b>Yves Bossard</b> (OYB), que viria a ser <b>Bossard Consultant</b> . Esse escritório mistura Consultoria em Gestão, Consultoria Técnica e Consultoria em Ciências Humanas. Ele emprega 25 consultores em 1962, 240 em 1971... Na seqüência de um voto majoritário dos associados, ele é absorvido pelo grupo de serviço de informática <b>Cap Gemini</b> em 24 de janeiro de 1997.
1958 França	<b>Marcel Loichaut</b> (X, 38) antigo consultor do <b>André Vidal</b> , funde o escritório OML (Organização Marcel Loichaut) e em 1958 a <b>SMA</b> , que viria a ser logo a <b>SEMA</b> . Ele confia a direção geral a um jovem X-Mines de volta dos EUA e formado na procura operacional: <b>Jacques Lesourne</b> . Na mesma época, Marcel Loichaut funda a <b>SOFRES</b> , sociedade de pesquisa de opinião e de estudos de mercado, muito tempo dirigido por <b>Jean Stoetzel</b> e organizado sob o modelo do instituto americano Gallup.  Marcel Loichaut é um ardente defensor do “salário proporcional” prometido notadamente pelos engenheiros Bedeau sob o regime de Vichy (ver abaixo). Comprometido com a OAS na defesa da Argélia Francesa, ele deve se exilar na seqüência no Marrocos.  De 1971 a 1976 <b>Jacques Lesourne</b> vem a ser diretor presidente geral da <b>SEMA</b> (Metra International). Esse escritório é então um dos principais escritórios de organização e de informática europeu, líder na França, na Bélgica, muito ativo na Espanha e no Reino Unido. Depois de uma grave crise a SEMA vem a ser uma empresa de serviço de informática cujo centro de decisão está em Londres. Jacques Lesourne continua então sua carreira notadamente enquanto diretor gerente do Jornal <i>Le Monde</i> (1991-1994) e professor do CNAM (1974-1998).
1959 França	Depois de uma breve associação com <b>Marcel Loichaut</b> , <b>Silvere Seurat</b> , politécnico, engenheiro de artilharia naval (1940-1948), engenheiro depois diretor adjunto da produção térmica da <i>Eletricidade da França</i> (1948-1959), funda a sociedade <b>Eurequip</b> em 1959. Especializado inicialmente na transferência de tecnologia e da formação técnica de pessoal local para as bases petrolíferas implantadas nos países em vias de desenvolvimento, Eurequip vem a ser um escritório de consultoria em administração geral. Número 3 dos consultores na França no início dos anos 80, com mais ou menos 150 consultores ele é revendido pelo seu fundador e principal acionário para a Companhia Geral de Informática em 1988, depois ele cai.
1959 EUA	Fundação da CSC (Corporação de Ciências da Computação) por <b>Fletcher Jones</b> e <b>Roy Nutt</b> , autor de um programa de auditoria/que reúne nomeado SAP e antigo membro da pequena equipe que desenvolveu a linguagem Fortran na IBM. CSC veio a ser depois um dos líderes mundiais do desenvolvimento de programas de melhoramento de performance de empresas a meios de soluções com fortes componentes informáticos (SAP, Oracle, Peoplesoft, etc.)  Associado ao escritório de Consultoria Peat Marwick em 1986, CSC se instalou na França desde 1994.  <b>Michael Hammer</b> e <b>James Champy</b> , consultoria CSC, são os autores do best-seller Reengenharia das corporações, em 1993.
1963	Fundação, em Boston, do <b>Boston Consulting Group</b> , pro Bruce D. Henderson, um dos

EUA	<p>teóricos da reflexão estratégica aplicada às empresas, inventor do conceito fundamental tal como “curvas de experiência” e as “matrizes de carteiras de atividade”, e de um processo original de captação de experiências a partir de casos de empresas.</p> <p>Em 2000, o <b>BCG</b> tem por acionário 320 vice-presidentes associados, dentre eles 25 franceses. Ele tem 2840 consultores no mundo para um faturamento de 1,1 bilhões de dólares. O escritório de Paris, aberto em 1973, conta com 224 consultores.</p>
1967 Alemanha	<p>Fundado em Munique por <b>Roland Berger</b> da <b>Roland Berger Consultores</b>, implantada em Paris desde 1990., Berger teve 1100 empregados no mundo e 80 na França. Em 1998 ele esteve ligado pelos seus associados a Deutsche Bank, do qual detinha 75%.</p>
1972 EUA	<p>Fundado em Washington de <b>Mercer Management Consulting</b>, filia a 100% do grupo <b>Marsh and McLennan</b>. Esse escritório é ligado no decorrer dos anos aos escritórios de consultoria dentro de vários países para formar em 2000 um conjunto de 1400 consultores (120 na França). Ele se concentra no andamento de processos de criação de valor e da procura das ocasiões de proveito / lucro.</p> <p>Adrian Slywotzky e David Morrison, membros do escritório, são os autores do best-seller <i>The Profit Zone</i> (Times Bussiness, 1997).</p>
1973 EUA	<p>Fundado em Boston o <b>Bain and Company</b>, escritório de estratégia muito orientado em direção à valorização do andamento da Bolsa dos seus clientes.</p> <p>O escritório francês abriu em 1985 e conta com 2100 consultores no mundo e 80 na França no ano 2000.</p>
1987 França	<p>Criado em Paris o escritório <b>Bernard Brunhes Consultants</b>, especializado no acompanhamento social de reestruturação, fusões e aquisições, no acompanhamento do diálogo social.</p> <p><b>Bernard Brunhes</b>, politécnico, filho de senador, foi conselheiro do primeiro ministro da área social de 1981 a 1983, depois de uma carreira na INSEE, nas Nações Unidas, em Nova Iorque (72-73) e no Comissariado no Plano de 1975 a 1981.</p> <p>Em 2000, o escritório conta com 50 consultores, para um faturamento de 9,1 bilhões de euros.</p>
1993 Mundo	<p>Criação da <b>IBM Consultoria</b>, departamento da IBM Global Serviços, ele mesmo departamento da IBM. Essa criação simboliza a reconversão da IBM e da fabricação de computadores em direção à venda de serviços com fortes componentes de informática. Em 2000, IBM Global Serviços conta com 75 mil empregados, dentre eles 4200 na França e na Bélgica.</p> <p>Em 2002, a IBM França absorve os consultores da PricewaterhouseCoopers Consulting para formar uma divisão batizada de Business Consulting Service.</p>
2001 Mundo	<p>Em seguida de um processo contra um parceiro, um braço de auditoria (Arthur Andersen) e de um braço de consultoria (<b>Andersen Consulting</b>, fundado em 1989), Andersen Consulting deve mudar de nome e vem a ser <b>Accenture</b>. O escritório é controlado por 2600 associados, dentre eles 102 na França. Eles empregam 17300 consultores no mundo, dentre eles 2830 na França, essencialmente dentro do comportamento das mudanças, integração de sistemas e de consultoria em informática.</p>

Fonte: Villette, 2003. De acordo com Villette, esse quadro não visa a exaustão, e pode ser atualizado consultando cada ano o *Guia dos Escritórios de Consultoria em Gestão* [HUGOT, 2001].

Por trás da história singular de cada um dos escritórios, que é preciso seguir em detalhes, podemos discernir algumas trajetórias típicas que marcaram a profissão até as diferentes fases do seu desenvolvimento.

A tradição francesa da gestão/consultoria em organizações está ligada, desde as origens, às evoluções paralelas que aconteceram nos EUA, na Inglaterra e na Alemanha. Os primeiros “engenheiros de consultoria” apareceram na França nos anos de 1910 e eram seguidores de F. Taylor. Na mesma época, a Universidade de Harvard, no seu departamento de administração de negócios, solicitou um professor francês, o General Doriau, seguidor dos teóricos franceses de Administração de Empresas, H. Fayol. Esse mesmo Doriau iria em seguida fundar a INSEAD em Fontainebleau, uma das mais importantes escolas de negócios européias.

Desde a origem, então, a história da consultoria em gestão é internacional. O internacionalismo se encontra também no final do século XX, quando os últimos grandes escritórios de consultoria de origem francesa – o SEMA, Eurequip, o escritório de Bossard – desapareceram um a um, absorvidos ou suplantados pelos grandes escritórios de origem americana, inglesa ou alemã.

O conhecimento dos contadores do Reino Unido fornece uma primeira orientação do metier desde o fim do século XIX e cria uma tradição que encontramos ainda no século XXI nos escritórios de auditoria.

O conhecimento dos engenheiros, como Frederic Taylor, é a origem da tradição dos “Engenheiros Consultores em organização”, ativos nos EUA e na Europa durante o século XX. Nos anos de 1960, essa forma de consultoria que tem impacto sob as condições de trabalho é contestada e converge na Escola de Relações Humanas na tentativa de ultrapassar a organização burocrática e tayloriana. É então a ocasião da aliança entre “Ciência da Organização” dos Engenheiros e as Ciências Sociais Aplicadas (Sociologia, Antropologia e sobretudo Psicologia), que define a corrente dominante das atividades do consultor (BAGLA, 2003, apud. VILLETTE, 2003).

O consultor em estratégia tem uma origem mais especificamente americana e aparece estreitamente ligado à saída das Escolas de Negócios, em particular Harvard e Sloan (essa forma de consultoria se difunde na Europa somente no final dos anos 1960).

A Consultoria em Gestão de Recursos Humanos se mantém no mínimo internacionalizada, considerando que está fortemente ligada ao contexto institucional e político local. Com o desenvolvimento das multinacionais, uma necessidade de comparação dos custos de mão-de-obra padrão e homogêneo das políticas de

remuneração aparece progressivamente e quem fornecem os referenciais são, uma vez mais, os escritórios anglo-saxões.

Finalmente, quando os serviços de consultoria em gestão e os de serviço de informática tinham se tornado distintos até o início dos anos 90, os dois setores convergiram muito rapidamente a partir dessa data, todavia alcançando uma taxa de crescimento extremamente equilibrada. As ricas e grandes empresas de serviços em informática compravam os escritórios de consultoria menores. Mesmo os fabricantes de computadores, como a IBM, converteram-se naquilo que eles chamam de “oferta de solução”. Dar consultoria consiste, então, em fazer convergir as soluções em informática padronizadas com as necessidades específicas de cada empresa. Organizar vem a ser sinônimo de “implantar aplicativos”.

### **2.3 A consultoria no Brasil**

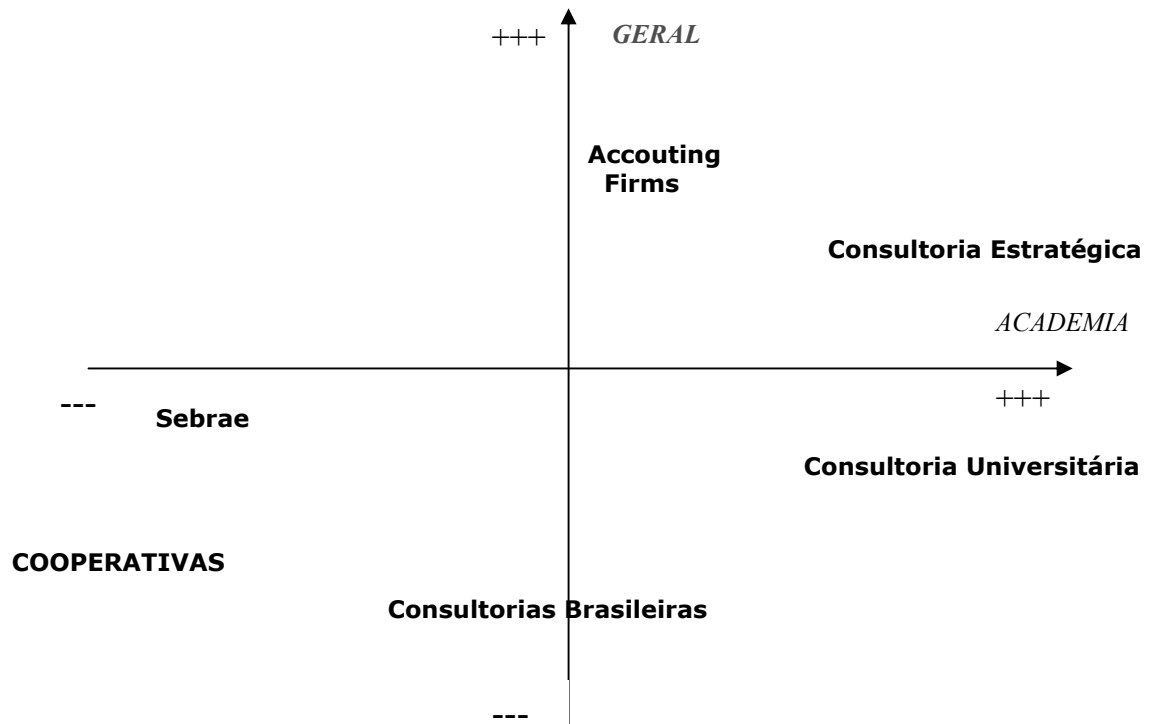
O Brasil representa um importante centro para as empresas de consultoria, comprovado pelo fato de a maior parte das principais consultorias do mundo possuir escritórios aqui, muitos deles responsáveis não apenas pelo nosso país, mas também para toda a América do Sul.

Donadone (2002) buscou identificar os principais núcleos e influências do setor para construir uma cartografia do espaço de consultoria brasileiro. Nesse estudo, o autor identificou três grandes pólos em que as consultorias atuantes no mercado brasileiro podem ser divididas:

- 1) Consultorias multinacionais
- 2) Consultorias brasileiras e
- 3) Consultorias universitárias.

Estes pólos identificados são representados na seguinte figura, chamada de “Cartografia inicial do espaço de consultoria brasileiro”:

**Figura 1 - CARTOGRAFIA INICIAL DO ESPAÇO DE CONSULTORIA BRASILEIRO**



Os eixos do gráfico são representados por:

- Eixo X: proximidade/distância do Campo Acadêmico
- Eixo Y: Generalidade/legitimidade internacional das Soluções Propostas

### **2.3.1 Pólos de Consultoria no Brasil**

#### **2.3.1.1 As Consultorias Multinacionais**

O primeiro pólo pode ser subdividido em dois sub-pólos, sendo que um deles tem origem nas *Accounting Firms* e o outro nas consultorias artesanais. São muitas as diferenças entre esses dois sub-pólos que influenciam as possibilidades de atuação das empresas.

As consultorias originárias de firmas de auditoria e contabilidade são conhecidas por possuírem uma forma de atuação que se pode, por meio de uma metáfora, associar à “produção em massa”, ou seja, apresenta uma atuação “padrão” em grande escala e um contingente de funcionários que, em muitos casos, passam de 50.000. Outra característica é a presença de um número significativo de recém saídos das Escolas de Negócios ou, no caso brasileiro, das principais universidades como por exemplo a Faculdade de Economia e Contabilidade ou a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Desse primeiro pólo de influência no espaço de consultoria brasileiro se encontram as empresas oriundas de *Accounting Firms* e líderes do mercado mundial, conhecidas como as *Big Five*: Pricewaterhousecoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young, KPMG e Deloitte Consulting; observa-se que todas têm escritórios no Brasil. Elas chegaram ao país a partir do final dos anos 50 acompanhando o movimento de seus clientes, as multinacionais americanas, sendo que algumas já atuavam no setor de auditoria desde o início do século.

A Arthur Andersen instalou-se no Brasil em 1957 e a Peat Marwick e Mictchel, uma das empresas centrais na formação da KPMG, já atuava desde 1915 com auditoria.

O outro sub-polo é formado pelas empresas associadas ao lado “*artesão*” das grandes consultorias, que buscam diferenciar-se por meio de uma sobre valorização do aspecto acadêmico, como por exemplo:

- 1) na estratégia de recrutamento que privilegia pessoas com maior formação acadêmica, dando preferência a doutorandos e mestres e não recém saídos da graduação, inexperientes. Contam com um contingente de funcionários que, nas maiores empresas, não chegam a ultrapassar 6 mil;
- 2) o investimento em pesquisas próprias por meio da criação de institutos de pesquisa em gestão ou em conjunto com universidades, sendo comum nas suas construções e representações mitigar a diferença que os separam de pesquisadores acadêmicos. Os principais elementos de legitimidade deste pólo, como um todo, são as bases de dados e as experiências internacionais que estas empresas possuem (Donadone, 2001).

### 2.3.1.2 As Consultorias Brasileiras

O segundo pólo, composto pelas consultorias de capital nacional é o mais fragmentado, pois existem milhares de pequenas empresas. No entanto, inexistem informações consolidadas sobre elas. Ainda assim é possível afirmar que estas proliferaram nos últimos anos com um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais, que perderam seus empregos devido às mudanças no ambiente competitivo ao longo dos anos 90 e que passaram a prestar serviços de consultoria, inclusive para seus antigos empregadores. É possível indicar que sua base de legitimação está fundamentada no conhecimento de características específicas das instituições e dos mercados brasileiros, sendo mais emblemáticas as questões relacionadas a aspectos fiscais. Nesse último, elas ganharam espaço ao associar-se às grandes consultorias internacionais para realizar os serviços de avaliação das empresas a serem privatizadas, fornecendo seu conhecimento aprofundado acerca da legislação brasileira (Donadone, 2001)

A atuação destes consultores está centrada em conhecimentos específicos e em uma rede de relações resultante dos anos de emprego em determinado setor da economia. Embora predominem as pequenas empresas, existem algumas empresas de porte considerável e que competem diretamente com as consultorias multinacionais, tais como a Trevisan e a Boucinhas & Campos.

Outro mercado que tem se expandido para esses consultores é a contratação de seus serviços no auxílio dos projetos desenvolvidos pelas consultorias acadêmicas ou entidades, como o SEBRAE, SENAI, FIESP entre outras.

A exemplo desses projetos podem-se citar os arranjos produtivos locais, que, reunindo um número mínimo de empresas do mesmo segmento, junto à sua associação representativa, recebem consultorias as mais diversificadas, além de treinamentos técnicos e comportamentais. Os consultores são contratados via entidade (Sebrae ou Fiesp) e atuam no Pólo (região), em todas as empresas participantes, com seu conhecimento específico.

A partir da pesquisa, constatou-se que, no caso da região de Itu e Tatuí, que apresenta um grande número de empresas de cerâmica, constituiu-se um APL para cada região, e as consultorias contratadas foram: Gestão Financeira, Gestão de Marketing, Planejamento Estratégico, Custos, Recursos Humanos.

De acordo com pesquisa realizada no próprio pólo, as equipes de consultores são formadas muitas vezes por parceiros, de uma empresa maior de consultoria, que sub-contrata outros, nem sempre “formalizados”, a fim de que tenha condições de atuar em todas as empresas daquele projeto. Em Itu, por exemplo, eram em torno de 30 empresas.

Outras empresas de consultoria tinham seus consultores-funcionários (em torno de 2 consultores de cada área que o projeto demanda), e os alocava em projetos do APL em todo o estado de São Paulo, que seria de 3 a 4 meses de duração cada projeto. Desta forma, os consultores ficavam determinado período no APL de Itu, outro período no APL de Ibitinga, outro na região de Mirassol, ou Franca e assim por diante.

Segundo informações coletadas junto aos próprios consultores, algumas novas empresas de consultoria foram abertas com o intuito de atender aos projetos de APL e outros das grandes instituições. Porém algumas também fecharam por problema técnicos ou situações internas das consultorias.

### **2.3.1.3 As Consultorias Universitárias**

Outro pólo que merece destaque no campo de consultorias brasileiro é o que congrega agentes relacionados às universidades. Sua atuação se dá por meio de consultoria vinculada à instituição, como por exemplo a empresa de consultoria da Fundação Getúlio Vargas: A GV Consulting; ou por meio da prestação de serviços através de extensão ligada às Fundações Universitárias. A base para sua legitimidade encontra-se comumente relacionada na aplicação dos conhecimentos acadêmicos de seus professores-consultores. Dois outros fatores vêm corroborar para o crescimento e suporte deste tipo de atuação no campo de consultoria brasileiro. O primeiro relacionado à Lei 8666 (ANEXO C) que garante prioridade na contratação de seus serviços em licitações públicas. O segundo relacionado à crescente procura por curso de pós-graduação pelos gerentes das empresas brasileiras, fornecendo novas possibilidades de troca de informações e possíveis consultorias. Nesse último aspecto, vale notar uma realimentação, uma vez que, com as mudanças nas empresas os quadros gerenciais buscam novas formas de atuação e de legitimidade criando uma demanda por cursos



que os aproximam das propostas e lógica acadêmica para a abordagem de aspectos organizacionais, facilitando aos agentes que militam neste setor entrada na empresas como consultores.

A forma de atuação desses consultores espelha a sua formação, sendo comuns “os projetos” que são uma tentativa de conversão das suas práticas oriundas do habitus acadêmico em um formato que se aproxime daqueles validados no mercado de consultorias. Como explicitado por um entrevistado, ao ser questionado no que se diferenciava sua consultoria das demais: “a diferença é a nossa metodologia (científica), coisa que eles não sabem fazer”. A construção da atuação a partir de tal formato direciona o recrutamento dos “funcionários” deste tipo de consultoria, sendo comuns os projetos serem coordenados por alguns professores e a presença de alunos de pós e de graduação, desta maneira repetindo o formato mais tradicional das pesquisas acadêmicas (DONADONE, 2001).

### **2.3.2 Crescimento e crise no setor**

Uma pesquisa do IBCO (Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional) em parceria com o SENAC-RS, realizada em 1998, aponta que, na maioria dos casos, o mais valioso na contratação de um serviço de consultoria não é a capacidade ou as experiências passadas. A indicação é o principal fator, seguida pela competência técnica e preço, o que revela que o vínculo de confiança entre o consultor e o cliente contribui para a boa qualidade do trabalho desenvolvido.

Segundo Curnow & Reuvid (2003), durante os últimos anos da década de 90, o setor de consultoria de gestão obteve expressivo crescimento, atingindo a taxa de 17% entre 1999 e 2000. Esta taxa de crescimento podia ser explicada por três fatores:

- i) a tendência de terceirização (*outsourcing*) verificada no setor privado para reduzir custos e aumentar a eficiência;
- ii) a necessidade de melhorar a performance das atividades para se adequar à nova realidade competitiva do ambiente globalizado e
- iii) o processo de privatização de empresas públicas trouxe novas consultorias, na maioria européias, para atuarem no Brasil.

No entanto, a crise que atingiu o setor a partir da virada do século teve fortes reflexos no Brasil. Segundo a reportagem da Computer Associates (2003), uma das pontas mais visíveis desta reformulação é o crescimento das médias consultorias, que estão concorrendo de igual para igual com as grandes bandeiras, principalmente em aspectos tais como preço, qualidade e agilidade. De acordo com esta pesquisa, as consultorias de médio porte antes eram responsáveis apenas pela implementação de sistemas, enquanto as grandes empresas eram responsáveis por desenhar as soluções, mas no últimos anos, as duas estruturas estão atuando em todo o ciclo.

A pesquisa realizada pela Computer Associates (2003) aponta que um ponto importante para a perda de espaço das grandes consultorias pode também ser creditada, em grande parte, a elas mesmas, que foram as formadoras de suas atuais concorrentes. O interesse das grandes sempre esteve na modelagem do projeto. Essas terceirizavam o restante para outras empresas, que acabaram tomando gosto pelo processo e passaram a oferecer o pacote completo. Ainda assim, segundo a pesquisa, é prematuro afirmar que os grandes concorrentes devem perder muito espaço no mercado. Na verdade, eles continuam com os grandes projetos, aqueles que envolvem companhias inteiras ou projetos mundiais cujas decisões são tomadas nas matrizes das empresas-cliente, pois estas possuem grande cobertura do exterior, enquanto as consultorias menores concorrem pelos projetos menores, envolvendo áreas específicas.

Líderes das práticas latino-americanas de grandes consultorias afirmam, em reportagem da Management Consultant International, em fevereiro de 2002, que existe uma pequena defasagem entre as tendências verificadas nos principais mercados de consultoria (Estados Unidos e Europa Ocidental) com as tendências verificadas na América do Sul. No entanto, em cidades como São Paulo e Cidade do México, esse gap é menor, ainda que as condições macroeconômicas sejam determinantes para a performance do setor de consultoria. Segundo pesquisa realizada pelo IDC (2004), foi gerada uma receita de aproximadamente 3,5 bilhões de reais em outsourcing de TI e de Telecom apenas no mercado brasileiro em 2003, evidenciando a importância dessa tendência mundial para a realidade local.

Destacam-se, ainda, em relação à atuação de consultorias de gestão no Brasil, as especificidades da legislação e da cultura dos negócios. Enquanto nos mercados centrais, as consultorias possuem um mix pequeno de serviços que atende à

demanda de grande parte das empresas, no Brasil, e na América Latina como um todo, existem grandes variações de leis e impostos (nos diferentes níveis do governo) que requerem um mix muito mais completo e específico de habilidades, conhecimentos e experiências passadas para capacitar as empresas a atender corretamente as necessidades dos clientes (Management Consultant International, 2003). Um exemplo disso é a desistência da Cap Gemini, uma das grandes empresas do setor em termos globais, de adquirir a prática de consultoria da Ernst & Young do Brasil, assim como fez no restante do mundo, por não se adaptar à legislação e cultura de negócios do Brasil.

### **3 COOPERATIVISMO EM CONSULTORIA**

#### **3.1 Cooperativas de trabalho**

As cooperativas de trabalho são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, de forma autônoma. Esse é um segmento extremamente abrangente, pois os integrantes de qualquer profissão podem se organizar em cooperativas de trabalho.

Ainda que se tenha conhecimento da Cooperativa de Trabalho dos Carregadores e Transportadores de Bagagens do Porto de Santos, fundada em 1938 e existente até o período desta pesquisa, pode-se afirmar que esse tipo de cooperativismo praticamente se desenvolveu a partir de 1960 e está em grande expansão.

De acordo com a OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo, o Cooperativismo de Trabalho vem se expandindo com notável rapidez ao longo dos últimos anos. Em sua grande maioria (72,5%) das cooperativas foram criadas a partir de 1992. O grande desafio para o ramo é a clara identificação de suas bases legais, tanto no que se refere à legislação cooperativista propriamente dita mas, principalmente, naquilo que possa causar qualquer confusão como as exigências da legislação trabalhista, particularmente a C.L.T. A construção de corretos limites jurídicos para a ação cooperativista na área do trabalho certamente reforçará o seu crescimento.

Vale ressaltar que as cooperativas não têm uma abordagem totalmente altruística. A questão não é apenas como ajudar as pessoas que têm diferentes habilidades, mas também como essas pessoas podem ajudar a si próprias sendo membros de uma cooperativa, por mais que as cooperativas respondam às necessidades da sociedade, incluindo grupos desfavorecidos e promovendo a inclusão (SCHARTAU, 2003).

De acordo com seus defensores, as cooperativas de trabalho aparecem, neste momento, como uma das melhores opções para vencer o desemprego que assola o nosso país e o mundo de forma geral.

Segundo dados da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, o Sistema Cooperativista abrigava em 2003: 81 Cooperativas Centrais, 7355 Cooperativas Singulares e um total de 5762 milhões de cooperados, nos mais diversos ramos.

**Tabela 7 – Número de cooperativas de trabalho no Brasil a partir de 1997**

1997	1025 cooperativas de trabalho
1998	1334 cooperativas de trabalho
1999	1664 cooperativas de trabalho
2000	1887 cooperativas de trabalho
2001	1849 cooperativas - (obs: foi constituído o ramo transporte que antes fazia parte do trabalho)
2002	2109

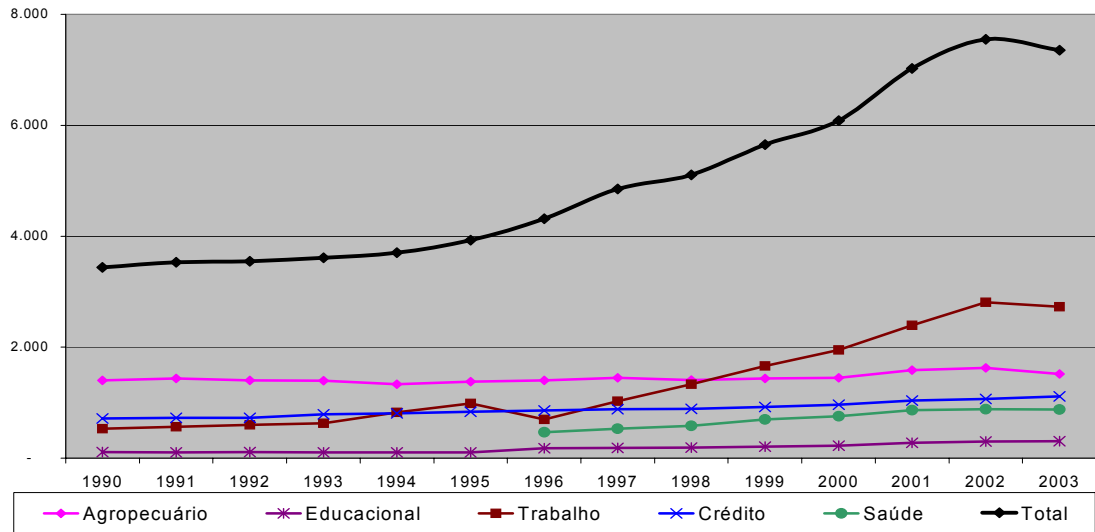
Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – Dezembro / 2003

No Brasil, de acordo com informações da OCB, o número de Cooperativas de 1990 a 2003 foi acentuadamente crescente:

**Tabela 8 – Número de cooperativas de trabalho no Brasil de 1990 a 2003**

Ano	Cooperativas	Ano	Cooperativas
1990	3.549	1997	4.851
1991	3.529	1998	5.102
1992	3.548	1999	5.652
1993	3.608	2000	5.903
1994	3.701	2001	7.026
1995	3.928	2002	7.549
1996	4.316	2003	7.355

Fonte: Núcleo de Banco de Dados da OCB – Dezembro / 2003

**Gráfico 1 –Crescimento das cooperativas no Brasil de 1990 a 2003**

Obs.: 1.) de 1990 a 1995 as cooperativas médicas faziam parte do ramo de trabalho. A partir de 1996, elas foram excluídas daquele ramo.  
 2.) Ano 2002 - As cooperativas de transporte estão incluídas no Ramo Trabalho, apesar de ter sido criado o Ramo Transporte em julho/2001.  
 Fonte : Núcleo Banco de Dados - elaboração : GETEC/OCB

Esses dados todos confirmam o crescimento do cooperativismo, sobretudo as cooperativas de trabalho e subsidiam o surgimento de outras modalidades de sociedades cooperativas, como as de consultorias.

### 3.2 Histórico da Cooperativa – Fundação e Expansão

Em meados do ano de 1993, professores contratados do SENAI, em regime de CLT, prevendo especialmente a questão da aposentadoria, visualizaram a oportunidade de fundar uma Cooperativa de trabalho, como uma opção de renda futura, algo já garantido após a aposentadoria. Para tanto, convidaram ex-funcionários da FIAT e mais alguns amigos e profissionais de consultoria e treinamento.

Dentre eles, encontrava-se o atual presidente, especialista em cooperativismo e grande apoiador do movimento, além de outros já envolvidos com Cooperativas e Associativismo.

Na região onde foi fundada, a Cooperativa em questão, em princípio, visava a atender o SENAI, pois os sócios-fundadores, em sua grande maioria, eram contratados em regime de CLT como professores, tão logo passariam a ser prestadores de serviço e acreditavam que os contatos desenvolvidos enquanto funcionários do SENAI ou da FIAT, onde sempre tiveram grande acesso às empresas, facilitaria e

abriria portas de novas oportunidades de trabalho, agora como “consultores” autônomos.

Durante um ano foram feitas reuniões, num salão da prefeitura ou, às vezes, no salão do prédio onde residiam os futuros associados, geralmente uma vez por mês, para acertar os detalhes e amadurecer a idéia até que, em 1994, depois de muito discutido e acertado, finalmente a Cooperativa foi fundada, com 29 integrantes. Daí dois meses foram incluídos mais 4 membros, que seriam os únicos aceitos, pois a idéia inicial seria compor um grupo de elite, encerrando a possibilidade de novos integrantes. Formou-se então, os 33 “sócios-fundadores” da Coopertec, uma cooperativa com proposta inovadora para a época, com profissionais de diversas áreas e diferentes experiências.

Vale ressaltar que, esse mesmo “grupo de elite”, citado em entrevistas com cooperados na sede da cooperativa, seja talvez um forte indício da intenção de formação do núcleo da cooperativa, vinculado diretamente aos diretores da mesma.

Foi composto o Estatuto da Cooperativa, ditando as principais normas internas e respondendo por completo à Legislação vigente sobre o Cooperativismo (Lei 5764/71).

No primeiro ano, cheios de expectativas pelo crescimento e sustentabilidade da Cooperativa, houve uma grande decepção. Ao visitar o cliente, agora não mais como “Senai”, o mesmo não lhes dava muito valor. Como exemplo da dificuldade pela qual passaram, foram enviados mil folders para as empresas e obtiveram apenas um retorno. Daí veio a frustração, pois estavam convencidos de que seria muito mais fácil o acesso aos empresários e o retorno viria rápida e seguramente. Foram percebendo que a demanda de serviço não era muito fácil, daí que muitos dos sócios-fundadores partiram para um serviço mais fixo.

No início da Cooperativa, o objetivo era manter um grupo fechado, como já citado, um “grupo de elite”, com os integrantes fundadores, os quais permaneceriam dali por diante. Com o passar do tempo, dados os aspectos sócio-econômicos do período e a grande dificuldade de acesso às empresas, porém, o grupo percebeu que seria importante abrir espaços para novos cooperados, como forma de crescimento da Cooperativa e abrangência de novos mercados e a demanda começou a aparecer entre os próprios cooperados, que queriam indicar pessoas para se associarem.

- *Ah, meu marido também quer se associar!*

- *Eu tenho uma cunhada que quer ser cooperada!*

- *Posso indicar uma amiga?*

E assim por diante.

Os fundadores chegaram à conclusão de que a Cooperativa precisaria ter: poucos cooperados operando regularmente com um faturamento maior, ou muitos associados com faturamentos alternados, para que ela tivesse o recurso garantido para manter as despesas fixas.

Após realização de uma assembléia, os fundadores optaram por ampliar o quadro de cooperados, sendo esta também uma forma de divulgar e fortalecer o nome da Coopertec. Para isso foi instituído em Estatuto que todos os profissionais interessados e dispostos a ingressarem na Cooperativa, deveriam ser aprovados anteriormente, por votação, na Assembléia Geral. Isso tudo para que houvesse uma segurança em admitir novas pessoas para o grupo e, também, para que a imagem tão zelada pelos membros fundadores fosse preservada.

Daí por diante, o recrutamento passou a ser realizado por indicação, qualquer profissional que quisesse se associar, teria de ser indicado por algum cooperado.

Foi inclusa uma cláusula no Estatuto Social, a qual dizia que cada sócio ao indicar um novo associado, teria, sobre o faturamento deste, o chamado “agenciamento”. O agenciamento significa um percentual de 1 a 5% que o cooperado recebe sobre os projetos que forem desenvolvidos pelo seu indicado. Este tem sido um dos fatores que motivam alguns associados a convidarem outros, embora isso não seja muito claro na prática, pois nem todos os associados recebem este percentual. De acordo com a Diretoria, quando se trata de profissionais que atendem ao SEBRAE, esse “agenciamento” não existe.

Outro fator que contribuiu para a expansão da Cooperativa, foi a terceirização dos consultores promovida pelo chamado Sistema S, incluindo SENAC, SENAI, SENAT e, principalmente, o SEBRAE.

No Senai-SP, por exemplo, nos anos de 1997 e 1998, foi reduzido o número de funcionários em mais de 50%, por meio de programas de demissão



voluntária e aposentadoria. Desde de então muitos profissionais (ex-funcionários e outros consultores de fora) passaram a atuar como prestadores de serviço.

Além disso, de acordo com cooperados da sede, a confiabilidade e o respeito entre os integrantes e a Cooperativa é tão grande que muitos deles têm parentes cooperados (marido e mulher, pai, mãe, filho(a), cunhado), reforçando a confiança na organização e nas pessoas ligadas a ela.

Uma das qualidades que a cooperativa mais preza, inclusive, segundo seus atuais diretores, é a seriedade da instituição, que é cuidada por todos para que se mantenha, sobretudo na entrada de novos associados.

No ano de 2006, os mais de mil associados da Cooperativa encontravam-se espalhados por todo o Brasil. A maior concentração está em Belo Horizonte, cidade onde foi fundada e continua sediada, mas também há cooperados nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Pará, Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, atuantes ainda em outros estados, como Piauí, Ceará, Pernambuco, Mato Grosso, Goiás e Paraná.

Sua sede se constitui num escritório com 2 salas: uma recepção, onde se encontram as 2 secretárias e outra sala onde se reúne a Diretoria, que tem dedicação exclusiva para a Cooperativa. Esta segunda sala também pode ser utilizada pelos cooperados, com agendamento prévio, sem qualquer ônus. O escritório fica próximo à FIEMG, num bairro bem conceituado da cidade de Belo Horizonte, um investimento alcançado graças à solidez do grupo e grande dedicação ao trabalho.

### **3.3 Perfil dos fundadores da Cooperativa**

Constituída para desenvolver atividades voltadas ao Desenvolvimento de Recursos (Talentos) Humanos, Informática, Consultoria, Tecnologia, Apoio a Negócios e Prestação de Serviços, seus sócios fundadores reuniram-se em 05 de julho de 1994, para aprovação do Estatuto Social da Cooperativa. Em sua primeira assembléia, dentre os fundadores, foi eleito como presidente o Sr. João Batista Lima, Pedagogo, que atua na Cooperativa, como presidente, até o ano de realização desta pesquisa.

Do universo total de fundadores, identificou-se como base de formação um maior número em Administração de Empresas, mas também outras áreas diversas, como Engenharia, Psicologia, Pedagogia, Serviço Social, Economia, Direito, Medicina

do Trabalho, Analista de Sistemas Técnicos de Segurança no Trabalho e Desenhistas, e não raro os fundadores apresentarem mais de uma única formação, como é o caso de um deles formado em Direito e Técnico em Segurança do Trabalho.

Em números, foi identificado com área de formação principal:

**Tabela 9 – Formação Universitária dos Fundadores da Cooperativa**

Qtde	Formação
11	Administração de Empresas
7	Engenharia ou Técnico de Segurança do Trabalho
6	Pedagogia
3	Psicologia

Fonte: Currículos dos fundadores da Cooperativa

Também constatou-se um número expressivo de associados graduados pela Universidade Federal de Minas Gerais e pela Universidade Católica de Minas Gerais. Dentre os 33 fundadores, 12 formaram-se na UFMG e 4 na PUC-MG.

Com base na análise curricular (com os documentos que foram levantados), identificou-se um número de 8 ex-funcionários do SENAI, 3 da FIAT, 1 profissional da Toshiba e Belgo Mineira, Construtora Andrade Gutierrez, Samarco Mineração, LBA, Aracruz, Superintendência Regional de Ensino, Caixa Econômica Federal, FIEMG e SEBRAE-MG, ou seja, em sua grande maioria, vindos de empresas grandes e de representatividade para a economia mineira.

Outro dado relevante identificado nos currículos dos fundadores foi a ligação com Associações de Classe:

- Fundação da Legião Brasileira de Assistência – LBA;
- Diretoria e Vice-Diretoria (de mais de um fundador) da ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento;
- Secretaria da Diretoria Regional e Presidência da Comissão Administrativa da ABENDE MG – Associação Brasileira de Ensaio não Destrutivos;
- Vice-presidência da Sociedade Brasileira de Engenharia (SOBES);

- Fundação e Presidência (mais de um cooperado) da Associação Mineira de Engenharia de Segurança do Trabalho;
- Presidência da Associação Mineira de Medicina do Trabalho e Diretoria Financeira da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT);
- Presidência da Associação Brasileira de Recursos Humanos – (Seccional de Minas Gerais);
- Também a Diretoria do SEBRAE-MG e
- Coordenação do maior Programa de Reforma Agrária do Estado de Minas Gerais.

Notou-se também a publicação de Artigos e livros das respectivas áreas de especialização, de alguns dos sócios-fundadores, além de atividades docentes em Universidades, conferencistas e palestrantes.

Dos primeiros integrantes da Cooperativa, depois de mais de 10 anos de sua fundação, em 2006 restam apenas 5 atuantes, incluindo entre esses o atual presidente, que foi um dos primeiros idealizadores da Cooperativa.

### **3.4 Associação e formas de relação dentro da Cooperativa**

Com a base solidificada, na permanência de alguns dos fundadores, a cooperativa prosseguiu com a abertura a novos associados, aumentando sua rede. Eles próprios informavam consultores sobre a possibilidade de se associar, um convidava o outro e assim ela foi se expandindo.

Segundo informações do próprio Estatuto da Cooperativa, o candidato a associar-se, independente de sua formação profissional, deverá ser indicado por um associado, que assinará a proposta de admissão juntamente com o proponente, anexando os documentos solicitados pelo regimento: cópia da Carteira de Identidade, do CPF, comprovantes de residência e Currículo, em seguida encaminhar tudo para a sede. A aceitação dar-se-á mediante análise e parecer da Diretoria, respeitados os limites e critérios estabelecidos pela assembléia e pelo regimento interno.

Durante a Assembléia Geral consecutiva será votada a aceitação do novo associado, sem que isso signifique qualquer custo imediato a sua associação.

De acordo com informações da própria cooperativa, ela recebe de 50 a 60 novos associados a cada ano.

Uma observação relevante da organização interna constitui-se no fato do fortalecimento de um núcleo de associados, totalmente vinculados à “sede” e à Diretoria.

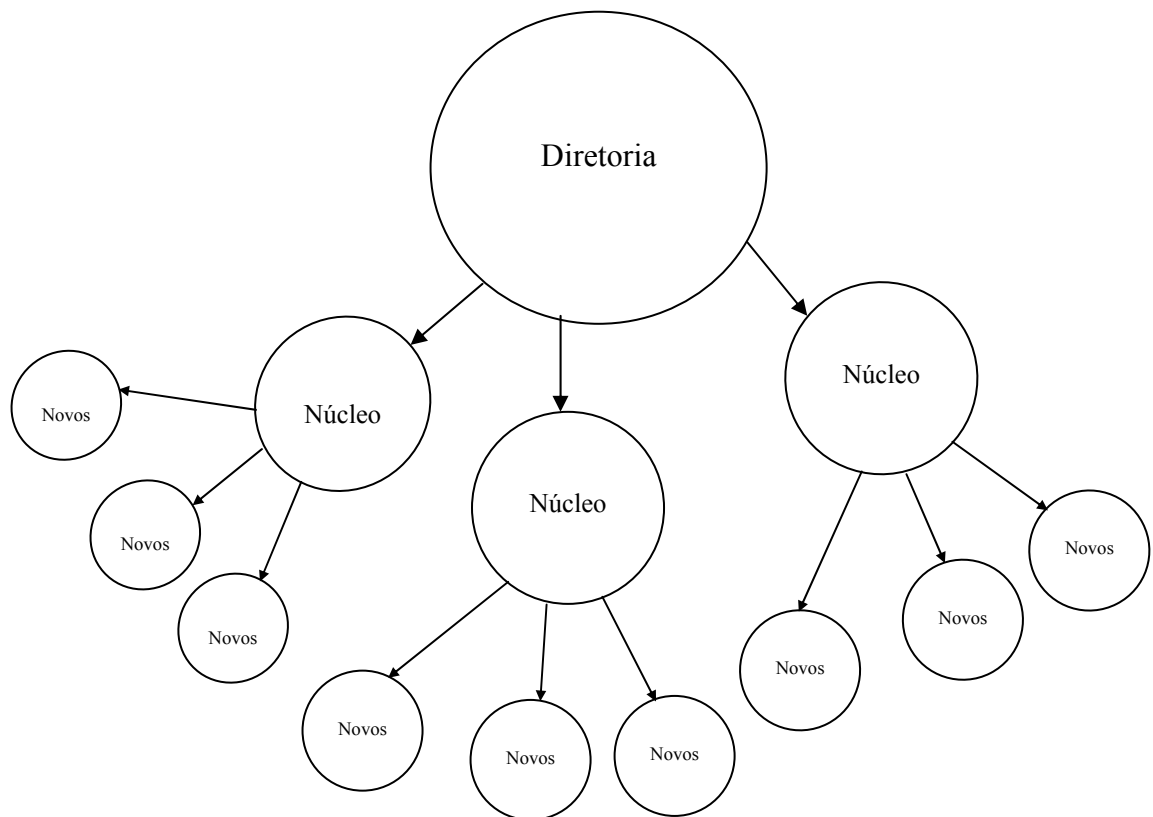
Podemos comparar a estrutura da cooperativa em estudo com uma estrutura de marketing de rede. Segundo estudos sobre empresas de marketing de rede, elas se afastam do modelo de firmas verticalizadas e se realizam em forma de rede de vendedores independentes. Elas utilizam as redes de relações pessoais dos vendedores para distribuir — vender seus produtos. Segundo Biggart (1992), a maioria delas se estrutura sobre princípios meritocráticos: valorização do mérito individual; ausência de chefia ou subordinação pessoal no controle do trabalho; motivação da dinâmica positiva de seus membros através de recompensas, simbólicas, materiais e monetárias. Tudo isso pode ser aplicado ao modelo da cooperativa, apesar de não terem um produto físico para revenda, tem-se a “idéia do cooperativismo” e o “nome da própria cooperativa”, que todos “devem” zelar e respeitar, e desta forma “vender”.

Pode-se desenhar a estrutura hierárquica da cooperativa no formato de estrutura de rede, porém com uma singularidade: a cooperativa apresenta poucos níveis de profundidade. Em outras palavras, compõe-se um núcleo com algumas pessoas diretamente ligadas à Diretoria e dessas pessoas sairia o terceiro nível, de profissionais indicados e introduzidos na rede.

De forma gráfica, ficaria conforme figura na página a seguir:

A sede da cooperativa fica situada em Belo Horizonte, onde existem alguns cooperados mais “próximos”, o que podemos classificar como núcleo. Também podemos resgatar o termo citado pelos diretores, transcrito em páginas anteriores, “grupo de elite”.

**Figura 2 – Formação de núcleos na cooperativa**



Fonte: elaboração própria

Estes cooperados são parte da diretoria e são mais presentes. Quando uma demanda é gerada pela cooperativa, independente do consultor, a própria Diretoria é quem recebe e a distribui para estes cooperados mais próximos. Quando um destes membros não tem como atender o cliente, outros são solicitados.

A divulgação da cooperativa é institucional, feita por site na Internet e também por *folders*, mas não promove o nome individual dos cooperados-consultores.

Normalmente, de acordo com as entrevistas realizadas, o que acontece com a maioria dos associados é atender a demanda captada por ele próprio e não pela Cooperativa.

Dada esta situação, nem todos os profissionais trabalham somente com a Cooperativa. Alguns atendem também clientes de maneira “informal”, não acionando a Cooperativa, e daí, não repassando percentual algum. Também alguns outros associados têm uma empresa particular de consultoria e, conforme a maior vantagem, utilizam-se da Nota Fiscal mais interessante para eles.

Há aqueles que vivem exclusivamente para e da cooperativa, os quais pode-se chamar de núcleo, ou Diretoria. Os membros mais próximos da sede, que têm dedicação integral à Cooperativa, e os mais participativos, atuantes.

### **3.5 Direitos e Deveres do associado**

De acordo com o Estatuto Social, o associado tem direito a:

- a) Participar de todas as atividades que constituem o objeto da cooperativa, recebendo pelos seus serviços e com ela operar de acordo com as normas aprovadas pela diretoria e através do regimento interno.
- b) Votar e ser votado para cargos sociais, respeitando o artigo 5º § 1º (abaixo)
- c) Solicitar esclarecimentos sobre as atividades da cooperativa, podendo consultar o balanço geral e os livros contábeis antes da realização da assembléia ordinária, na sede social e depois da publicação do respectivo edital de convocação.

Quanto ao Art. 5º § 1º, “fica impedido de votar e ser votado na assembléia geral o associado que: a) tenha sido admitido depois de convocação da assembléia geral, b) não tenha operado com a cooperativa nos últimos 12 (doze) meses que antecedem a assembléia, c) seja ou tenha se tornado empregado da cooperativa, até que a assembléia geral aprove as contas do ano social em que tenha deixado as suas funções.”

O associado se obriga a:

- a) subscrever e integralizar as quotas-partes de capital social, nos termos deste Estatuto Social;
- b) cumprir as disposições da lei, deste Estatuto e deliberações tomadas pela assembléia geral;
- c) zelar pelo patrimônio moral e material da cooperativa;
- d) pagar sua parte nas perdas apuradas no balanço geral, na proporção das operações que houver realizado com a cooperativa, se o fundo de reserva não for suficiente para cobri-las;

- e) executar os serviços para os quais se comprometeu formalmente com a cooperativa;
- f) participar de treinamento introdutório, conforme alínea d do artigo 3º. (sobre cooperativismo)

Quanto ao desligamento do associado, como descreve o próprio estatuto:

Art. 10 - A demissão do associado não poderá ser negada, e dar-se-á unicamente a seu pedido, sendo levada ao conhecimento da Diretoria em sua primeira reunião e averbada no livro de matrículas, mediante termo assinado por todos os membros da Diretoria.

Vale destacar, entre os direitos e deveres estatutários do associado que, na prática nem todos são efetivamente cumpridos por todos os sócios, ou seja, a participação ativa e constante do desenvolvimento da cooperativa, suas decisões e direcionamentos não são definidos pela grande maioria, pois essa não está diariamente próxima das ações quotidianas da organização. Isso cabe muito mais aos seus idealizadores e ao núcleo, como já mencionado, que é na realidade quem “toca” o negócio. Os demais, pouco distantes, cumprem suas atividades legais perante a cooperativa, pagam suas taxas, seus impostos são recolhidos e eles recebem seus pagamentos depositados na sua respectiva conta corrente.

### **3.6 Motivos de desligamento**

Segundo alguns dos consultores e membros da diretoria da cooperativa, é inferior a 2% o número de consultores que se desligaram da Cooperativa, e o principal motivo seria a reintegração do Capital, equivalente a R\$ 600,00 no ano de 2006. Embora seja um capital pequeno, estes consultores estariam atravessando grande dificuldade financeira. De todos os outros, muitos não se desligaram, mas deixaram de atuar com a Cooperativa, ou porque abriram sua própria empresa de Consultoria, ou porque deixaram de atuar no ramo, como é o caso da maioria dos sócios-fundadores, que continuam associados, porém não atuantes. Dos mais de 1.000 associados no ano de 2005, são em torno de 250 a 300 os atuantes, e mesmo estes têm uma frequência intermitente, com maior atuação no segundo semestre do ano.

Importante ressaltar que, entre os fundadores que permanecem vinculados, embora não atuantes, observou-se que fazem questão de registrar em seus currículos a fundação e participação na Coopertec.

Durante entrevistas com outros associados, foi comentado que nem todos pretendem permanecer sócios da Cooperativa por muito tempo, desvinculando-se da mesma quando a demanda por seus serviços não justifica mais o vínculo. Isso acontece devido à:

- prestação de serviços predominantemente informal;
- contrato de trabalho com registro em carteira;
- geração assídua de serviços com clientes diversificados (e não apenas do Sistema S), levando o profissional a abrir sua própria empresa de consultoria.

Esse último ponto aparenta ser muito interessante, pois caberia a pergunta: e onde fica o cooperativismo? De acordo com associados, existe sim uma cooperação entre os sócios, no que diz respeito ao vínculo com a pessoa jurídica, a documentação e burocracia exigida por alguns clientes e a comodidade do gerenciamento administrativo e financeiro do negócio.

Porém a Cooperativa não se responsabiliza em momento algum por gerar trabalho para os associados ou sequer por uma renda periódica para os mesmos. Além disso, existem profissionais de diversas áreas, mas também profissionais de áreas coincidentes, e dessa maneira alguns grupos se formam para cooperarem entre si, divulgando e indicando um o trabalho do outro.

De maneira mais específica, um consultor da área financeira indica outro da área de recursos humanos. Entre tantos disponíveis na Cooperativa, qual ele irá indicar? Aquele da sua “rede”, do seu grupo.

Estes grupos podem se definir pela localização geográfica (existe um grupo na capital de São Paulo, um grupo em Belo Horizonte, um grupo no interior de São Paulo etc), ou por outras afinidades. Existem grupos formados, chamados dentro da própria cooperativa, de acordo com o cliente que mais trabalham, como é o caso do grupo do “Senai”, o grupo do “Sebrae”.



### **3.7 A Diretoria**

O tempo de duração do mandato da diretoria, quando foi fundada, era de dois anos e passou para 4 anos. Os diretores, eleitos em Assembléias Gerais, têm dedicação integral e exclusiva para a Cooperativa. O atual presidente, inclusive, um dos fundadores e maiores incentivadores do movimento cooperativista, já está no seu terceiro mandato.

Durante toda a existência da Cooperativa, Diretorias já foram criadas e, mais tarde, extintas, como é o caso da Diretoria Técnica e Diretoria Comercial, que vigoraram durante um tempo, mas os associados perceberam que não eram necessárias. A Diretoria que permaneceu foi a Administrativa-Financeira, o Presidente e os 6 Conselheiros Fiscais (3 efetivos e 3 suplentes) e foram inclusos dois Conselheiros de Administração.

O grande desafio da diretoria é manter a estabilidade e hegemonia entre os associados que, algumas vezes, durante as reuniões ou até mesmo em visita ocasionais, persuadem pela implementação de suas propostas antes de passar pela votação dos outros associados. Mas esta questão é bem administrada, pois os membros da diretoria seguem os princípios do cooperativismo e levam as questões para a discussão entre os associados, não decidindo questões de maior âmbito sozinhos.

### **3.8 Assembléias Gerais**

Conforme a Lei do Cooperativismo, 5674/71, todas as decisões são tomadas mediante votação dos associados, nas assembléias gerais.

A periodicidade mínima é de um ano, quando os associados se reúnem para deliberarem sobre:

- 1) Relatório de atividades da diretoria
- 2) Apresentação de balanço de exercício do ano anterior
- 3) Parecer do Conselho Fiscal
- 4) Destinação das sobras
- 5) Planejamento para o ano corrente
- 6) Renovação do Conselho Fiscal
- 7) Assuntos de interesse dos associados.

Uma das características peculiares desta cooperativa são as chamadas pré-assembléias, que são as reuniões feitas para cada “segmento” dos consultores cooperados, para decisões que dizem respeito exclusivo a sua área. Esta segmentação baseia-se no cliente atendido pelo consultor, como foi citado pelo Presidente, a “turma” do Sebrae, a “turma” do Senai, etc.

Durante o ano de 2005 as Assembléias foram realizadas nos meses de março e abril, primeiramente as pré-assembléias e, na seqüência, a Assembléia Geral.

### 3.9 Confraternização

No final do ano, realiza-se a confraternização dos cooperados, um grande encontro dos integrantes, com a participação de aproximadamente 16% dos cooperados ativos, em grande concentração dos associados residentes em Belo Horizonte e proximidades, dada a distância para os demais.

A festa é registrada em fotografias, posteriormente publicada no site da cooperativa e em murais dentro da própria sede.

Pelas informações levantadas estes 16% dos cooperados ativos são integrantes ao núcleo principal, ou seja, compõe-se da diretoria e dos membros mais próximos e mais assíduos, que alimentam e fortalecem a rede de relação com a cooperativa.

### 3.10 Tributação da cooperativa

Em termos práticos, o faturamento do associado é depositado na conta corrente da cooperativa, e do total são descontados os seguintes encargos e taxas, conforme Tabela 5, abaixo. O valor líquido é repassado para a conta bancária do associado.

**Tabela 10 – Encargos e taxas descontados dos cooperados**

<b>Tributações</b>	<b>Valor / Percentual</b>
IRRF - Imposto de Renda Retido na Fonte (recolhido pelo cliente)	1,5%
Taxa de Administração da Cooperativa	8,75%
ISS QN – Prefeitura	2,0% Base de cálculo deduzida conforme art. 10º/ Lei nº 8.725/03 <b>PMBH</b>
IPPF – Imposto de Renda Pessoa Física	Depende do valor do repasse, conforme tabela do cliente
Capital Social	R\$ 600,00 (dividido em até 24 parcelas de R\$ 25,00)
CPMF	0,38% do valor do repasse

Fonte: dados levantados junto à Cooperativa pesquisada

Com relação às Contribuições Previdenciárias da Cooperativa, as cooperativas de trabalho estão, a cada dia, mais presentes no cenário econômico do país e são sociedades formadas por pessoas que, na qualidade de associados, prestam serviços a terceiros. Desta forma, vale ressaltar que os filiados à cooperativa são segurados obrigatórios do INSS, na qualidade de contribuintes individuais.

Com a edição da Lei nº 10.666, de 8 de maio de 2003, as obrigações previdenciárias decorrentes desse tipo de prestação de serviço sofreram alterações substanciais. Uma delas é a obrigatoriedade da contribuição adicional para o financiamento da aposentadoria especial do cooperado exposto a agentes nocivos à saúde que impliquem na concessão de aposentadoria especial depois de 15, 20 ou 25 anos de contribuição.

Quanto a elaboração do PPP, ele é obrigatório não somente para os cooperados mas igualmente para os seus empregados expostos aos agentes nocivos no ambiente de trabalho.

A Lei 10.666/2003 trouxe também alterações quanto ao recolhimento das contribuições previdenciárias devidas pelas cooperativas de trabalho. Assim, elas devem descontar a contribuição de 11% dos contribuintes individuais que remunerar durante o mês, observado o teto previdenciário, recolhendo esses valores juntamente com as demais contribuições de seus empregados até o dia 10 do mês seguinte à prestação. As cooperativas de trabalho têm prazo até o dia 15 do mês seguinte para recolher as contribuições descontadas de seus cooperados.

Se o cooperado, por intermédio da cooperativa de trabalho, prestar serviço à pessoa física ou a entidades beneficentes de assistência social isentas da contribuição patronal, o desconto será de 20% do valor da remuneração distribuída, ao invés dos 11%. Além da responsabilidade pelo recolhimento das contribuições previdenciárias, as sociedades cooperativas devem ainda ficar atentas às demais obrigações acessórias determinadas pelo INSS. Entre elas está a incumbência de preparar mensalmente as folhas de pagamento das remunerações pagas a todos os segurados a seu serviço, fazer os respectivos lançamentos contábeis e prestar à instituição todas as informações solicitadas, por meio da fiscalização previdenciária.

Para o cooperado, o valor líquido recebido pelo serviço compreende, tomando-se como exemplo uma nota fiscal de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) por uma consultoria realizada:

**Tabela 11 – Valor líquido recebido pelo consultor cooperado**

<b>Tributações</b>	<b>Valor / Percentual</b>	
<b>Valor da Nota Fiscal da Cooperativa</b>		<b>R\$ 6.000,00</b>
IRRF - (recolhido pelo cliente)	1,5%	R\$ 90,00
Taxa de Administração da Cooperativa	8,75%	R\$ 525,00
ISS QN – Prefeitura	2,0%	R\$ 120,00
IPPF – Imposto de Renda Pessoa Física	Ver tabela – 27,5%	R\$ 1.124,81
Capital Social	R\$ 600,00 (24 parcelas)	R\$ 25,00
Valor líquido antes da transf. bancária		R\$ 4.115,19
CPMF	0,38% do valor do repasse	R\$ 15,64
<b>Valor Líquido depois dos Impostos</b>		<b>R\$ 4.099,55</b>

Fonte: dados levantados junto à Cooperativa pesquisada e entrevista a contadores

Sendo o consultor autônomo, que presta serviços por meio de RPA, por exemplo, a conta ficaria a seguinte:

**Tabela 12 – Valor líquido recebido pelo consultor autônomo**

<b>Tributações</b>	<b>Valor / Percentual</b>	
<b>Valor da Nota Fiscal da Cooperativa</b>		<b>R\$ 6.000,00</b>
IRRF - (recolhido do consultor)	1,5%	R\$ 90,00
Líquido da NF		R\$ 5.910,00
INSS Autônomo	11%	R\$ 660,00
Líquido antes de IRRF		R\$ 5.250,00
IPPF – Imposto de Renda Pessoa Física	Ver tabela – 27,5%	R\$ 1.124,81
<b>Valor Líquido depois dos Impostos</b>		<b>R\$ 4.125,19</b>

Fonte: dados levantados junto à Cooperativa pesquisada e entrevista a contadores

Por outro lado, o mesmo consultor sendo dono de sua empresa de consultoria, os custos / recolhimentos ficariam da seguinte forma:

**Tabela 13 – Valor líquido recebido pela empresa de consultoria**

<b>Tributações</b>	<b>Valor / Percentual</b>	
<b>Valor da Nota Fiscal da Empresa</b>		<b>R\$ 6.000,00</b>
PIS	0,65%	R\$ 39,00
COFINS	3%	R\$ 180,00
IR	2,4%	R\$ 144,00
Contribuição Social	2,88%	R\$ 172,80
ISS	3%	R\$ 180,00
TOTAL DE IMPOSTOS		R\$ 715,80
<b>Valor Líquido depois dos Impostos</b>		<b>R\$ 5.284,20</b>

Fonte: dados levantados junto a contadores (*Obs.: Vale lembrar que neste caso o valor recebido pelo consultor é de acordo com o pró-labore estabelecido*).

Partindo-se dessas demonstrações, evidencia-se que o valor líquido maior e mais interessante para o consultor é aquele apurado pela Nota Fiscal emitida por sua própria empresa. Também vale salientar que o faturamento da empresa pode ser um fator que conta muito para o consultor no momento de uma transação bancária, principalmente, na solicitação de um empréstimo.

Embora esses fatores, deve-se lembrar que cabe à pessoa jurídica uma série de outros recolhimentos, como o INSS sobre o pró-labore de seus consultores, não sendo, necessariamente, o valor do pró-labore equivalente ao valor das Notas Fiscais.

### **3.11 Produtos oferecidos**

Os consultores associados são das mais diversas áreas, o que é tido como uma grande vantagem da Cooperativa, pois *“que empresa tem 1200 pessoas juntas, abrangendo tantas áreas como as que a nossa cooperativa abrange?”*

Baseado em levantamento das atividades realizadas pela Cooperativa no mês de dezembro de 2004, com diversos de seus profissionais, identificamos atuação nas áreas mais diversificadas, como:

- Treinamento de apresentação em público
- Cartografia e Topografia,
- Instrutoria para atores locais, do setor de Turismo
- Curso Gramática e Redação Empresarial
- Atendimento de Excelência e Segurança e Prevenção contra Fraudes
- Aprender a Empreender
- Programa Sebrae Artesanato
- Técnicas de Venda

E ainda Palestras Motivacionais e/ou técnicas, como: Cultura da Cooperação; Conceitos e Práticas do Trabalho em redes; Trabalhador X Trabalhaaleleuia – o profissional do 3º milênio; e Projeto de Vida.

Consultorias para Rodada de Negócios, Processos de Gestão da Qualidade, Estratégia Empresarial; Assessoria de Restauração; Assessoria Fotográfica e Assessoria de Informática.

Já de acordo com Jornal de Circulação Interna, Ano 12, Novembro de 2006, aparecem ainda como carteira de serviços:

- Projetos para efeito de captação de recursos financeiros
- Operacionalização de crédito, cadastro e cobrança
- Sistema de treinamento e consultoria na área de logística
- Consultoria de comércio exterior
- Sistema de treinamento para supervisores e líderes de equipes
- Formação de instrutores
- Sistema de organização / métodos / estrutura / layout
- Sistema de informação
- Sistema de treinamento e consultoria na área de marketing e estatística
- Sistema de treinamento na área de compras
- Consultoria para implantação de APLs – arranjos produtivos locais
- Consultoria e treinamento no desenvolvimento de programas locais
- Consultorias e cursos na área associativa e cooperativista
- Design
- Projetos de reestruturação de peças e espaços artísticos
- Consultoria e treinamento – artesanato e arte terapia
- Projetos Turísticos

### **3.12 Benefícios oferecidos pela cooperativa**

Da perspectiva da cooperativa em estudo e de uma outra cooperativa de trabalho, são enumeradas vantagens advindas do cooperativismo em todas as dimensões, tanto para o tomador de serviço ou empresa contratante, quanto para os cooperados e para a cooperativa em si, como segue abaixo:

O maior benefício, de acordo com alguns cooperados e membros da diretoria, é a capacidade de competição em grupo, que não é uma competição de agressão e sim uma competição financeira e de qualidade de trabalho. Com relação à **competição em grupo**, como salientado por uma das associadas da Cooperativa,

*“temos atualmente 1200 associados – que empresa tem isso? E com tantas “frentes” como nós temos”?*

A questão **financeira** também é muito forte: a diferença entre uma empresa de capital e uma cooperativa é de 30 a 40%, pois essa visa ao lucro e a cooperativa não. Em qualquer licitação que a Cooperativa entre para participar, tem enormes chances de ganhar, isto de acordo com o diretor da Cooperativa.

Já as vantagens para o tomador de serviço podem ser descritas como: Redução do "Custo Brasil"; Valorização da empresa pela eliminação do passivo trabalhista; Planejamento tributário; Flexibilização de serviços (horários, períodos); Redução de custos da administração de pessoal.

Para os Sócios-Cooperados, foi citado: Aumento da perspectiva de trabalho; Diminuição do "Custo Brasil" para o trabalhador; Centralização de oportunidades de trabalho; Seguro de Vida e Plano de Saúde a preços menores (por adesão); Seguro de Automóvel Coletivo a preços menores (por adesão).

Em relação às vantagens nas Relações Sindicais, em cooperativismo não há sindicalização, não procedendo atos trabalhistas tais como: Piso salarial; Equiparação salarial; % diferenciado de Horas Extras, Concessão "obrigatória" de benefícios. As negociações são feitas diretamente entre o profissional e a empresa contratante, sem intermediário.

Em outra cooperativa de trabalho identificada, sediada em São Paulo, capital, também de consultoria, prestadora de serviços do Sebrae-SP, todos benefícios garantidos em constituição pela CLT são assegurados pela própria cooperativa, que recolhe um valor percentual sobre o recebimento mensal do cooperado, e no final do ano lhe repassa como décimo terceiro salário.

Um dos atuais cooperados afirma ter se associado à Cooperativa porque seu objetivo era prestar serviço para instituições para-estatais (Sebrae, Senac), entretanto elas exigem que o profissional tenha empresa aberta, registro como funcionário de uma empresa consultoria ou membro de uma cooperativa. Como a demanda exclusiva do Sebrae, no caso deste consultor, não garante trabalho com frequência, não achou vantajoso abrir uma empresa, mantendo todos os encargos e custos fixos apenas para um trabalho em grande parte direcionado para o Sebrae. Também a questão burocrática, de operacionalização de documentos que o Sebrae exige

(e não é pouca) fica mais fácil o rateio dos custos operacionais e ainda a agilidade da secretária que se responsabiliza por tudo, incluindo todo o tipo de certidões.

Outro benefício percebido por esse mesmo associado, depois de 2 anos trabalhando com a Cooperativa, é que o consultor é um profissional prestador de serviços que tem que vender a ele mesmo, e não necessariamente a Cooperativa. O que o mercado contrata é o conhecimento e a experiência do consultor e não da pessoa jurídica, pois não é essa quem vai gerar resultado para o empresário (em se tratando de micro empresa e empresas de pequeno porte, do interior de São Paulo). O produto que o consultor oferece é o domínio que tem em determinado assunto ou tecnologia, que se funde em duas coisas: teoria e prática. *“Por esse motivo, disse este cooperado, eu não vendo a Cooperativa, vendo o meu nome”. Porém deixo claro para o empresário contratante que tenho uma pessoa jurídica por trás totalmente regularizada, pela qual posso fornecer nota fiscal e demais esclarecimentos que ele pedir.*

Por outro lado, a Cooperativa passa uma imagem de seriedade e comprometimento que servem como referencial de segurança para se aceitar a sociedade. Tanto é que este mesmo consultor associado já indicou mais de cinco pessoas, atuais cooperados (que também prestam serviços para o Sebrae) a fazerem parte da Cooperativa.

Nessa situação pode ficar clara a formação de um grupo dentro da própria cooperativa, formado por pessoas que já se conheciam e, uma a uma, foram se associando à cooperativa. Neste grupo acontece a cooperação entre os integrantes, independente das ações realizadas pela Cooperativa em sua sede, que para eles está um pouco distante geograficamente, mas que não faz falta alguma para desenvolvimento de seu trabalho.

### **3.13 Associação devido ao Sebrae**

Baseado em entrevistas realizadas com cooperados que se juntaram recentemente (até 3 anos), ao se associar à Cooperativa, o consultor aspira, de início, ter acesso ao credenciamento do Sebrae, que exige uma Pessoa Jurídica para todo consultor cadastrado. Assim, o profissional que não tem empresa aberta e tem como interesse único se regularizar para atender exclusivamente o Sebrae busca a Cooperativa, pois



essa já está devidamente credenciada e atende a todos os requisitos exigidos pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do São Paulo – o Sebrae.

Juntamente com este cadastro já regularizado, a Cooperativa se encarrega de enviar toda a documentação antes e depois do serviço prestado, ou seja, a Carta-Contrato é enviada pelo Sebrae diretamente para a sede da Cooperativa, é assinada e devolvida para o Sebrae. Após a realização do treinamento ou da consultoria, a Cooperativa envia a Nota Fiscal e todas as Certidões Negativas de Débito e outras documentações exigidas. O pagamento é feito para a Cooperativa e essa repassa ao cooperado correspondente, já tendo descontado impostos e taxas devidas.

A demanda de serviço, nestes casos, gerada pelo Cliente, é em nome do próprio profissional e não da pessoa jurídica.

No caso do Sebrae, a organização possui um cadastro nacional dos profissionais que prestam serviços; para que a entidade chame o profissional, faz uma consulta no seu banco de dados e verifica em uma lista de espera quais os primeiros nomes disponíveis. A indisponibilidade se dá quando o profissional atinge o limite de 120 horas no mês, o que bloqueia a realização de novas atividades neste mesmo período (ele só poderá atuar no mês seguinte). Dentro os nomes disponíveis, o funcionário do Sebrae seleciona o profissional para atender sua demanda e o contata para fazer o agendamento.

### **3.14 Como chegam novos cooperados**

Alguns dos entrevistados, cooperados residentes no estado de São Paulo, citaram que conheceram a Cooperativa participando de um curso em Belo Horizonte. Ao manifestarem o desejo de se credenciarem ao SEBRAE e a necessidade de uma formalização, com a idéia de associarem-se a uma cooperativa, outro participante que era também cooperado indicou a Coopertec. Eles foram pesquisar e levantar maiores informações sobre a Cooperativa e, depois de alguns meses, tornaram-se cooperados e passaram a atuar no Sebrae por meio da Cooperativa.

Pela análise feita nos currículos e de acordo com as entrevistas realizadas, os consultores cooperados vieram, inicialmente, de um grupo de profissionais que buscava uma recolocação no mercado como autônomos e que já

contavam com uma grande experiência na área de consultoria e treinamento, como já dito anteriormente, em sua maioria, ex-funcionários do SENAI.

Os outros cooperados também são ex-funcionários de grandes empresas ou já consultores, que pretendem se formalizar e se integrar ao núcleo da cooperativa, como ampliação de sua rede de relações.

O terceiro nível – não vinculado diretamente ao núcleo – integrou-se na Cooperativa por indicação de um associado, em função da necessidade de emissão de Notas Fiscais para prestação de seus serviços.

### **3.15 Perfil do Cooperado**

Foram desenvolvidas novas entrevistas com cooperados via telefone, Internet e também o envio de currículos e demais documentos referentes à cooperativa, como Jornal de circulação interna, por exemplo.

Durante a análise dos currículos, pôde-se identificar alguns pontos comuns, como a formação universitária.

Dos 55 currículos levantados, cedidos pela própria cooperativa, notou-se como formação universitária da grande maioria UFMG, totalizando 19 dos currículos levantados. Outros 13 cursou a universidade PUC-MG, 2 pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Aparecem ainda a Universidade Estadual de Minas Gerais, a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Federal de Viçosa, com pelo menos 1 cooperado formado nessas instituições.

A FUMA (Fundação Universitária Mineira das Artes), UNA (Faculdade de Ciências Administrativas), Instituto de Educação de MG, FEA-MG e UNI (Centro Universitário de Belo Horizonte), Unicentro Newton Paiva trazem alguns dos associados, totalizando 14 nessas redes particulares de ensino superior.

Dos currículos analisados, 4 fizeram especialização ou MBA na FGV, nas áreas de Gestão Empresarial.

### **3.16 Levantamento de outras cooperativas de consultores no Estado SP**

Em pesquisa realizada no site do SEBRAE-SP, foram identificadas 24 cooperativas cadastradas e devidamente credenciadas, com consultores associados prestadores de serviço para o Sebrae.

Num segundo momento, em busca de maiores informações sobre estas cooperativa, em outubro de 2006, foram encontradas apenas 2 destas cooperativas no site da OCESP - Organização das Cooperativas Do Estado de São Paulo.

Um pouco da dificuldade é que as cooperativas de consultores são classificadas como cooperativas de trabalho, como muitas outras também são (Cooperativas de eletricitas, de artesãos, de teatro, de profissionais de informática).

Em pesquisa realizada em junho de 2006, foram identificadas 336 Cooperativas de Trabalho, das quais 29 são de consultoria e assessoria.

Já no site do Sebrae, em janeiro de 2005, 634 cadastros de credenciamentos. Destes 209 pessoas jurídicas, entre sindicatos, associações, empresas e cooperativas. Somente 17 cooperativas destas apenas 2 estão no site do Portal do Cooperativismo – OCESP.

### **3.17 Perfil dos Clientes**

Foram analisados alguns documentos na sede da Cooperativa, para identificação do perfil dos clientes que ela atende. Durante o ano de 2004, foram levantadas as Notas Fiscais referentes ao último mês do ano, quando ocorre grande demanda de serviço. Porém, percebe-se que o ideal seria trabalhar com o recorte referente a um período de tempo maior, correspondente a um semestre do ano, sendo ideal o segundo, já que o volume de serviço é maior do que no primeiro.

Desta forma, foi realizado também na sede da Cooperativa, o levantamento de todos os documentos dos serviços realizados (Notas Fiscais emitidas) durante o segundo semestre de 2005, a partir das quais pôde-se levantar:

- 1198 Notas emitidas, das quais:
  - 28% (aproximadamente) refere-se à consultoria; e
  - o restante, 72%, é referente a treinamentos.

**Gráfico 2 – Total de Notas Emitidas pela cooperativa no 2º semestre de 2005**

Fonte: dados levantados junto à Cooperativa

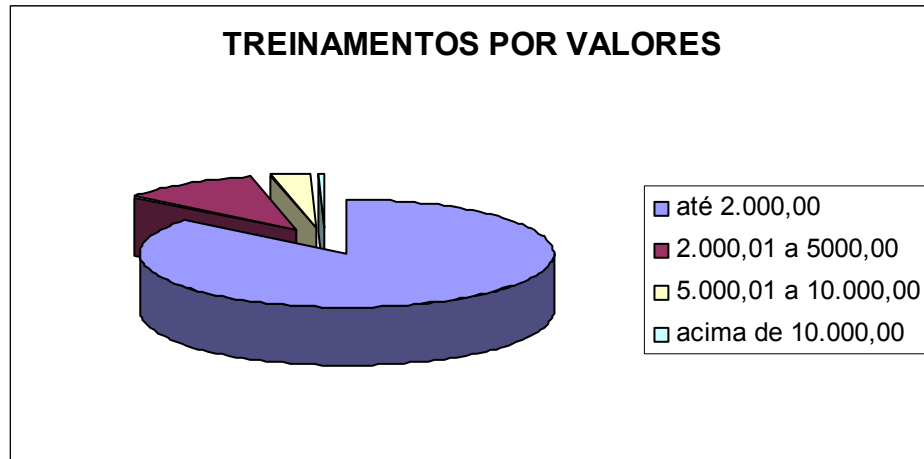
Importante ressaltar que, para os clientes, há diferença entre *Consultoria* e *Treinamento*. O que se configura num *treinamento* é o que envolve um grupo de pessoas, que, ao mesmo tempo, recebe informações teóricas, em conjunto com algumas atividades práticas, sobre um determinado tema.

E a *consultoria*, por outro lado, atende a um grupo menor de pessoas, atendidas individualmente. Trata-se de uma intervenção prática, no local de trabalho do profissional, com atuação direta na sua função e nas suas atividades. Não consiste em um programa pré-formatado, como são os treinamentos.

**Gráfico 3 – Consultorias realizadas no 2º semestre de 2005 por valores**

Fonte: dados levantados junto à Cooperativa

Gráfico 4 – Treinamentos realizados no 2º semestre de 2005 por valores



Fonte: dados levantados junto à Cooperativa

Tabela 14 - Valores das Notas Fiscais de Consultoria

<b>Valores</b>				
até 2.000,00	2.000,01 a 5000,00	5.000,01 a 10.000,00	acima de 10.000,00	Total de Notas
<b>230</b>	<b>68</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>333</b>

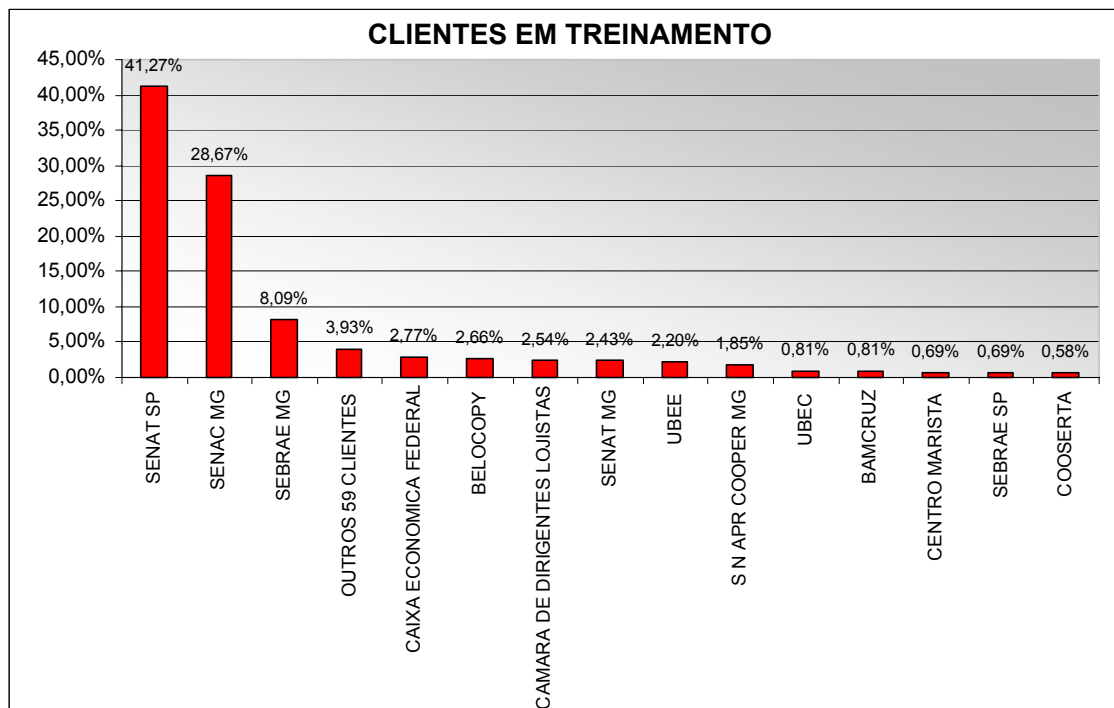
Fonte: dados levantados junto à Cooperativa

Tabela 15 - Valores das Notas Fiscais de Treinamentos

<b>Valores</b>				
até 2.000,00	2.000,01 a 5000,00	5.000,01 a 10.000,00	acima de 10.000,00	Total de Notas
<b>740</b>	<b>94</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>865</b>

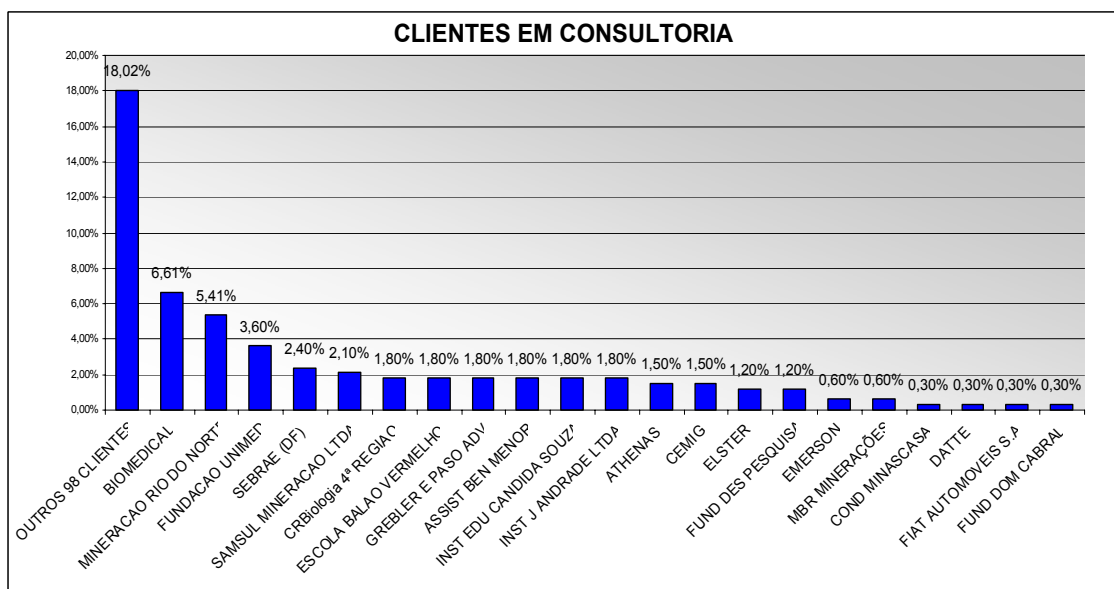
Fonte: dados levantados junto à Cooperativa

**Gráfico 5 – Clientes da cooperativa em treinamentos realizados no 2º sem/2005**



Fonte: dados levantados junto à Cooperativa

**Gráfico 6 – Clientes da cooperativa em consultorias realizadas no 2º sem/2005**



Fonte: dados levantados junto à Cooperativa

### 3.18 Que futuro oferece a Cooperativa?

De acordo com entrevistas realizadas, a carreira de consultor é uma grande oportunidade de trabalho, com horário e jornada de trabalho flexível, com um retorno bom, que permite a atuação diversificada em empresas de vários segmentos, de acordo com a área de atuação do consultor.

A experiência do profissional vai se acumulando e, com o passar do tempo, ele adquire um respeito perante o mercado e se estabelece.

Para compreender melhor os consultores, o Grupo Catho realizou uma extensa pesquisa com 4433 profissionais (4,14% da população total de profissionais pesquisada) entre os meses de dezembro de 2002 e janeiro de 2003 (*a pesquisa do Grupo Catho não indica se são consultores vinculados a cooperativas, mas pelo nosso trabalho de campo e pelo discurso apresentado, partimos do pressuposto de que não são*).

Com o objetivo de traçar adequadamente o perfil dos consultores independentes, foi elaborado um questionário composto por 66 questões abrangendo áreas que vão desde as práticas comerciais adotadas até os fatores de motivação e satisfação destes profissionais. Alguns pontos são destacados abaixo

A maioria dos consultores (55,86%) ganha mais como consultor do que em seu emprego anterior, como é apontado pelo resultado da Pesquisa elaborada pelo Grupo Catho,

**Tabela 16 – Faturamento X Salário Anterior (%)**

<i>Faturamento</i>	<i>Geral</i>	<i>Ganhava Mais no Emprego Anterior</i>	<i>Ganhava Menos no Emprego Anterior</i>
Geral	100	44,14	55,86
Abaixo de R\$5.000	51,16	54,68	47,65
De R\$5.001 a R\$10.000	32,15	31,38	33,91
De R\$10.001 a R\$15.000	9,31	7,92	10,27
De R\$15.001 a R\$20.000	2,85	2,38	3,34
Acima de R\$20.000	4,53	3,64	4,83
Mediana	4.887	4.572	5.347

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

Destaca-se no quadro acima que quase 45% dos entrevistados tem um faturamento maior na carreira de consultor do que no emprego anterior, e mais de 45% ganha acima de R\$ 5.000,00.

Devemos considerar que o ritmo de trabalho do consultor é bem diferente de um trabalho com hora de início e de término todos os dias. Constatou-se em nossa pesquisa que o consultor trabalha muitas vezes à noite e nos finais de semana, e não tem limites de horas por semana ou por mês.

Em relação ao cargo anteriormente ocupado, torna-se interessante observar que executivos cuja posição anterior havia sido na presidência ou diretoria das empresas, constituem o grupo de consultores com faturamento mais elevado em relação aos demais.

**Tabela 17 – Faturamento X Cargo Anterior Ocupado (%)**

<i>Faturamento</i>	<i>Geral</i>	<i>Presidente</i>	<i>Diretor</i>	<i>Gerente</i>	<i>Supervisor</i>	<i>Profissional Especializado</i>
<i>Geral</i>	100	7,95	14,39	35,71	10,83	30,71
Abaixo de R\$5.000	51,16	36,21	23,56	46,89	60,51	68,47
De R\$5.001 a R\$10.000	32,15	37,93	39,90	37,35	31,21	23,42
De R\$10.001 a R\$15.000	9,31	14,66	19,23	9,53	4,46	4,50
De R\$15.001 a R\$20.000	2,85	6,90	6,25	1,95	1,91	2,03
Acima de R\$20.000	4,53	4,30	1,06	4,28	1,91	1,58
Mediana	4.887	6.818	8.313	5.416	4.132	3.651

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

Pode-se, a partir da tabela acima, considerar que os cargos e funções ocupados anteriores têm impacto direto na remuneração do consultor, pois compõem o currículo e a partir dali, com base na experiência que o profissional já traz anteriormente é que ele mesmo define seu valor/hora de trabalho.

Ao dar início às suas atividades de consultoria, 56,15% dos profissionais estavam empregados. Esta parcela apresenta um faturamento mediano superior à parcela que estava desempregada (R\$5.256 vs. R\$4.631). Este fato pode significar que a mudança para a carreira de consultor algumas vezes acontece de forma paulatina, o profissional vai aos poucos conhecendo como ela funciona e se adaptando a ela até o momento em que faz a troca definitiva. Também podemos pensar que ela se inicia como um “bico”, um “extra” que o profissional faz para aumentar seu faturamento, mas isso já é especulação.



**Tabela 18 – Faturamento X Emprego (%)**

<i>Faturamento</i>	<i>Geral</i>	<i>Empregado</i>	<i>Desempregado</i>
Geral	100	56,15	43,85
Abaixo de R\$5.000/mês	51,16	48,28	53,98
De R\$5.001 a R\$10.000	32,15	33,55	31,12
De R\$10.001 a R\$15.000	9,31	10,04	8,70
De R\$15.001 a R\$20.000	2,85	2,92	2,95
Acima de R\$20.000	6,53	5,21	3,25
Mediana R\$	4.887,00	5.256,00	4.631,00

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

A experiência anterior como consultor não tem impacto positivo sobre o faturamento mediano obtido. Se nos apoiarmos na tabela de pagamentos dos consultores do SEBRAE-SP (constante em edital de credenciamento disponível no site da instituição), constatou-se que ela foi reajustada neste ano, 2007, sendo que o ajuste anterior a este foi em 1994. Este fato pode nos indicar que a o valor/hora de trabalho do consultor, pelo menos do Sebrae, pouco varia com o passar dos anos, e se esta tabela é usada de modelo pelas outras organizações do Sistema S, pode-se afirmar que o Sistema S como um todo mantém um valor/hora congelado, independente do resultado inflacionário do país ano a ano.

**Tabela 19 – Faturamento X Tempo de Experiência anterior como Consultor (%)**

Faturamento	Geral	Nada	6 meses	1 ano	2 anos	3 anos	Acima de 3 anos
Geral	100	45,88	14,86	11,53	9,80	3,84	14,20
Abaixo de R\$5.000/mês	51,16	44,86	45,05	63,31	60,83	55,32	51,45
De R\$5.001 a R\$10.000	32,15	37,48	34,07	23,02	28,33	29,79	30,06
De R\$10.001 a R\$15.000	9,31	10,63	8,24	5,76	8,33	12,77	10,40
De R\$15.001 a R\$20.000	2,85	2,70	5,49	2,16	0,83	0,00	4,05
Acima de R\$20.000	6,53	4,33	7,15	5,75	1,68	2,12	4,04
Mediana	4.887	5.686	5.726	3.949	4.110	4.519	4.859

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

De maneira geral, quanto mais elevado o nível de escolaridade do consultor, maior o seu faturamento mediano. Exceção a esta regra, é a livre docência aplicável, sobretudo, a professores.

**Tabela 20 – Faturamento X Nível de Escolaridade (%)**

Faturamento	Geral	Não formado	Formado	Pós graduado	Mestrado	Doutorado	Livre Docente
		14,74	40,16	35,36	8,25	1,15	0,34
Abaixo de R\$5.000	51,16	62,67	57,58	44,70	33,33	11,76	60,00
De R\$5.001 a R\$10.000	32,15	22,58	31,01	36,03	35,83	52,94	40,00
De R\$10.001 a R\$15.000	9,31	6,91	6,81	11,37	15,00	29,41	0,00
Acima de R\$15.000	6,53	7,84	4,60	7,90	25,84	5,89	0,00
Mediana	4.887	3.989	4.342	5.735	7.326	8.612	4.187

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

Em se tratando de fontes paralelas de renda, observa-se que 18,32% dos consultores desenvolvem atividades pedagógicas, e a relação entre o faturamento das atividades de consultoria em comparação às aulas.

**Tabela 21 – Faturamento X Ganhos da atividade de professor/mês (%)**

faturamento na consultoria	Geral	Tem atividades de professor	Não tem
		18,32	81,68
Abaixo de R\$ 5.000,00/mês	51,16	35,48	52,9
De R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00/mês	32,15	38,71	31,61
De R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00/mês	9,31	14,84	8,76
De R\$ 15.001,00 a R\$ 20.000,00/mês	2,85	2,58	2,97
De R\$ 20.001,00 a R\$ 30.000,00/mês	1,36	1,94	1,41
De R\$ 30.001,00 a R\$ 40.000,00/mês	1,03	2,58	0,78
Acima de R\$ 40.001,00	2,14	3,87	1,57
Mediana	4.886,63	6.875,48	4.725,90

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

Em se tratando dos associados à Cooperativa, a atividade de consultoria também não é exclusiva. De acordo com os levantamentos em currículos e entrevistas realizadas, identifica-se que nem todos os profissionais trabalham somente com a Cooperativa:

- Certos associados exercem outra profissão, como professor, funcionário público, entre outras;
- Alguns atendem também clientes de consultoria “informalmente”;
- Outros têm uma empresa particular de consultoria, e revezam o uso da pessoa jurídica entre sua própria empresa e a cooperativa;
- Há aqueles que vivem exclusivamente para e da cooperativa, que é a minoria, o que podemos chamar de núcleo, ou de Diretoria.

Baseado na Pesquisa Catho, a grande maioria dos consultores (78,15%) não recebe pró-labores.

**Tabela 22 – Faturamento X Pró-labore (%)**

Faturamento na consultoria	Recebe prolabores	Não Recebe
Geral	21,85	78,15
Abaixo de R\$ 5.000,00/mês	14,93	85,07
De R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00/mês	26,33	73,67
De R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00/mês	30,95	69,05
De R\$ 15.001,00 a R\$ 20.000,00/mês	32,43	67,57
De R\$ 20.001,00 a R\$ 30.000,00/mês	44,44	55,56
De R\$ 30.001,00 a R\$ 40.000,00/mês	45,45	54,55
Acima de R\$ 40.001,00	45,83	54,17

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

A remuneração é considerada regular quando comparada ao mercado e esta avaliação tende a se tornar ligeiramente mais favorável à medida que o faturamento torna-se mais elevado.

**Tabela 23 – Faturamento X Avaliação de sua Remuneração em relação ao mercado de trabalho (%)**

Avaliação	Geral	Abaixo de R\$5.000		De R\$5.001 a R\$10.000	De R\$10.001 a R\$15.000 Acima de R\$15.000
10-9 Excelente	3,78	2,37	4,13	2,94	12,75
8-7 Bom	14,44	9,21	16,30	22,79	31,37
6-5 Regular	50,25	41,98	61,52	61,76	44,12
4-3 Ruim	20,53	28,87	13,70	9,56	7,84
2-1 Péssima	11,00	17,57	4,35	2,94	3,92
Mediana	5,7	5,1	5,0	6,2	6,7

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

De acordo com a pesquisa Catho, 55,86% dos consultores gostaria de voltar a ser executivo de empresas. O faturamento mediano desta parcela da população é ligeiramente inferior ao do grupo de consultores que não tem esta ambição (R\$ 4.889 vs.R\$ 4.960).

**Tabela 24 – Faturamento X desejo de voltar a ser Executivo (%)**

Faturamento mensal da consultoria	Deseja voltar a ser executivo	Não deseja voltar a ser executivo
Geral	55,86	44,14
Abaixo de R\$ 5.000,00/mês	56,34	43,66
De R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00/mês	56,90	43,10
De R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00/mês	55,88	44,12
De R\$ 15.001,00 a R\$ 20.000,00/mês	50,00	50,00
De R\$ 20.001,00 a R\$ 30.000,00/mês	42,86	57,14
De R\$ 30.001,00 a R\$ 40.000,00/mês	76,92	23,08
De R\$ 40.001,00 a R\$ 50.000,00/mês	16,67	83,33
De R\$ 50.001,00 a R\$ 60.000,00/mês	50,00	50,00
De R\$ 60.001,00 a R\$ 80.000,00/mês	66,67	33,33
De R\$ 80.001,00 a R\$ 100.000,00/mês	25,00	75,00
Acima de R\$ 100.000,00/mês	33,33	66,67
Mediana	4.889	4.960

Fonte: Pesquisa Grupo Catho dez 2002 a jan 2003

Para os associados da cooperativa, foi encontrado entre os pesquisados alguns com interesses de abrir sua própria empresa de consultoria, mas em nenhum caso foi citada a possibilidade de voltar ou tornar-se funcionário / executivo de uma organização. Em alguns casos, isso ocorreu durante a execução desta pesquisa. Um de nossos entrevistados, no início apenas apresentou um desejo de abrir sua firma de consultoria e outra nem comentou nada, mas ao final da pesquisa, ao contatá-los novamente, suas firmas já estavam aberta e eles, apesar de continuarem cooperados, passaram a atuar com o nome e documentação de suas próprias empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No primeiro capítulo é feita uma pequena introdução sobre o desenvolvimento do trabalho, apresentando o tema que seria discutido, as justificativas e objetivos deste trabalho. Neste espaço, salienta-se o crescimento do mercado de consultoria e a identificação de novos arranjos, como as cooperativas de consultores, lembrando que o objetivo principal da pesquisa é entender o que tem motivado este aparecimento e crescimento das Cooperativas de Consultores, e qual a sua importância neste cenário atual, tendo como objeto de pesquisa uma Cooperativa sediada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, que iniciou suas atividades em 1994.

No segundo capítulo o foco foi dado nas empresas de consultoria, começando por sua definição, a definição do consultor, e o desenvolvimento do setor. Primeiramente, em nível mundial, foi resgatado todo o histórico do setor, desde o surgimento, com as diversas fases em que passou, até a atualidade, sob perspectivas diferentes.

Ainda no segundo capítulo, apresenta-se o setor de consultoria no Brasil, a partir de três grandes pólos em que as consultorias atuantes no mercado brasileiro podem ser divididas (Donadone, 2002):

- 1) As consultorias multinacionais;
- 2) As consultorias brasileiras; e
- 3) As consultorias universitárias.

Destes três, as consultorias brasileiras seriam o pólo com um pouco mais de proximidade com as cooperativas de consultores, o que buscamos comprovar ao longo da pesquisa de campo, sobretudo considerando os serviços dos profissionais deste pólo contratados para o auxílio dos projetos desenvolvidos pelas consultorias acadêmicas ou entidades tais como SEBRAE, SENAI, FIESP entre outras.

No capítulo seguinte, é feita uma introdução sobre o cooperativismo, as cooperativas de trabalho (que é a classificação da Cooperativa em estudo) e sua representatividade de acordo com a OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. Na seqüência, fala-se da Cooperativa de Consultores desta pesquisa.

Apresentamos seu histórico, seus fundadores, o perfil dos cooperados e dos clientes, a partir de onde pudemos levantar alguns pontos principais:

- A Cooperativa iniciou suas atividades em 1994, com um grupo pequeno mas coeso, do qual continua até 2006 uma minoria, muito forte dentro de sua estrutura e decisivo no seu posicionamento e estratégias de mercado.
- Dos fundadores da Cooperativa, uma grande parte (36%) vem da Universidade Federal de Minas Gerais, sendo que, do total, 33% são Administradores de Empresa; E ainda a notória participação dos mesmos na fundação e / ou Diretoria de Associações de Classe;
- Dos primeiros integrantes da Cooperativa, depois de mais de 10 anos de sua fundação, restam apenas 5 atuantes no ano de 2006, incluindo entre estes o atual presidente, que foi um dos primeiros idealizadores da Cooperativa;
- Podemos considerar este grupo como núcleo de cooperados, ligados à Diretoria da mesma, com uma atuação maior nos projetos e demandas geradas pela própria cooperativa, que, conforme identificado, são os que vivem exclusivamente da cooperativa;
- Grande número dos novos associados (que não fazem parte do núcleo) ingressaram na cooperativa para prestar serviço ao Sistema S, como Sebrae, Senai, Senat, dada a necessidade de uma pessoa jurídica para emissão de Notas Fiscais pela prestação de serviços, aliada à inviabilidade de abertura de uma empresa;
- Dos currículos analisados, uma grande parte tem formação na Universidade Federal de Minas Gerais, complementada por uma parcela significativa que se formou na PUC-MG. Algumas outras Universidades também fazem parte de formação de cooperados, mas num número menor. Este panorama foi identificado no levantamento de currículos de cooperados, uma amostra de 55 currículos os quais permaneciam em arquivo na sede da organização;
- O desligamento de alguns cooperados, quando sua demanda de serviços passa a justificar a abertura de uma empresa própria.

- Por fim, a localização das Cooperativas na Cartografia do Espaço de Consultoria Brasileiro, conforme figura 1 já apresentada:

De acordo com a pesquisa realizada, apresenta-se a localização das cooperativas num polo situado entre as consultorias brasileiras e o Sebrae. Isso ocorre uma vez que muitos dos consultores cooperados prestam serviço não apenas para o Sebrae mas para todo o Sistema S (Sebrae, Senai/Sesi, Sest/Senat, Senac e Senar), isto conforme Gráficos 5 e 6 apresentados (Notas Fiscais).

Por outro lado, muitos dos cooperados têm parcerias com empresas de consultoria brasileiras e desenvolvem projetos em conjunto. Alguns até, como já mencionado, têm ou pretendem abrir sua própria empresa, mesmo continuando associado à Cooperativa.

Conclui-se também, baseado na cooperativa pesquisada, que seus fundadores e cooperados atuais têm seu início de carreira um pouco distante das universidades, porém não alheios a elas. Os projetos são desenvolvidos junto a órgãos governamentais, via relações de confiança e competência desenvolvidas ao longo dos anos.

Importante destacar que, segundo as entrevistas e levantamentos realizados junto à Cooperativa, a maioria dos sócios-fundadores são ex-funcionários de grandes estatais, órgãos governamentais e parafiscais, que perceberam uma oportunidade no mercado, aliada a uma necessidade própria de se recolocar no mercado de trabalho por meio da prestação de serviço. As especialidades são as mais diversas, no entanto, por não possuir capital para concorrer com grandes empresas de consultoria (Accounting Firms e Consultoria Brasileiras), perceberam uma possibilidade de ganho por meio da cooperativa.

Os demais cooperados também viram benefícios para se associarem, alguns, como forma de entrarem para o mundo da consultoria, outros, como por exemplo os entrevistados que moram no Estado de São Paulo e afirmaram ter interesse em entrar para a cooperativa pois facilitaria o credenciamento junto ao Sebrae-SP. Os 2 primeiros consultores a se associarem foram quem indicou os demais consultores para se associarem à cooperativa.

Com tudo isso, ainda ressalta-se também que não se pretende esgotar o assunto, sendo esta uma primeira iniciativa de estudo sobre as cooperativas de consultores, porém há muito o que ser explorado quanto ao tema.



## BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAMSON, Eric (1996). **Management fashion**. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-85.
- ABRAMOVAY, Ricardo (2004). **Entre Deus e o Diabo: mercados e interação humana nas Ciências Sociais**. *Tempo Social - Revista de Sociologia da USP*, volume 16, nº 2
- AMORIM, Celeste & KIPPING, Matthias (1999). **Selling consultancy services: The Portuguese case in Historical and Comparative Perspective**. *Business and Economic History*; Fall 1999; 28, 1; ABI/INFORM Global, pag. 45.
- BARBOSA, Jenny Dantas & TEIXEIRA, Rivanda Meira (2003). **Gestão Estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 10, n.3.
- BARCUS III, Sam W. & WILKINSON, Joseph W. (1995). **“Handbook of Management Consulting Services”**; Nova York: Ed. McGraw Hill, 2nd Edition.
- BEDÊ, Marco Aurélio (coordenador) (2005). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos** – São Paulo: SEBRAE.
- BENNETT, Roger (1990). **Choosing and using management consultants**. London.
- BIGGART, Nicole Woosley. (1992). **Charismatic Capitalism: direct selling organizations in America**. Chicago, University of Chicago Press.
- BOURDIEU, Pierre. (2000). **Les structures sociales de l’économie**. Paris: Éditions du Seuil.
- BUENO, Edna Geny Pimentel (2001). **Consultoria organizacional na satisfação e fidelização de clientes em uma empresa de pequeno porte do ramo imobiliário**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- Bulding the new managerialist state: Consultants and the politics of public sector reform in comparative perspective**. Oxford University Press New York, 2004.
- CANBACK, Staffan (1998). **The Logic of Management Consulting – Part One**. *Journal of Management Consulting*, vol. 10, nº2, nov.
- CANBACK, Staffan (1999). **The Logic of Management Consulting – Part Two**. *Journal of Management Consulting*, vol. 10, nº3, mai.

- CASTELLS, Manuel (1999). **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- CATHO (2003). **A carreira do consultor independente**. Pesquisa Grupo Catho realizada entre dezembro/2002 a janeiro/2003.
- CÉSAR, Marcelo Barbosa (2002). **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo sebrae-go nas empresas de micro e de pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CHANDLER, Alfred Dupont Jr (1962). **Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHANDLER, Alfred Dupont Jr (1978). **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- CHANDLER, Alfred Dupont Jr (1990). **Scale and Scope. The dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- CHANLAT, Jean-François (1996). **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Volumes I, II e III. Organização da edição brasileira Ofélia de Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas.
- CHER, Rogério (1991). **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo, Maltese.
- CHISHOLM, Rupert F. (1998). **Developing Network organizations: learning from practice and theory**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- CLARK Timothy & FINCHAM Robin (2002). **Critical Consulting -. New perspectives on the management advice industry**. Blackwell Publishers Inc.
- CLARK, Timothy & FINCHAM, Robin (2002). **Critical Consulting: New Perspectives on the Management advice Industry**. Blackwell Publishers Ltd - Oxford UK.
- COMPUTER ASSOCIATES (2003). **As Grandes Bandeiras Perdem Terreno**. Série Estudos – Tecnologia da Informação.
- COSTA, Lilliana Alves (2001) **O Sistema de Marketing de Rede: Uma Estratégia de Ação Mercadológica**. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- COSTACURTA, Luiz A. (2003). **E então você quer ser consultor?** Artigo publicado

no site [www.consultores.com.br](http://www.consultores.com.br), consultado em 24/6/2004.

CRUZ, Carolina (2004). **Consultoria: profissão de Presente e Futuro**. Entrevista publicada na revista *Foodservice News*, edição No. 11.

CURNOW, Barry & REUVID, Jonathan (2003). **The International Guide to Management Consultancy**. Consultant Editors: Second Edition, agosto.

DE MASI, Domenico (2000). **O ócio criativo**. São Paulo: Ed. Sextante.

DONADONE, Júlio César (2002). **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

DONADONE, Júlio César (2003). **O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 10, n.2.

DRUCKER, Peter F. (1946). **The concept of corporation**. New York: John Day.

DRUCKER, Peter F. (1999). **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira.

FERGUNSON, Michael (2001). **From efficiency engineer to consultant, from productivity to strategy: The history of management consulting in Britain**. Aldershot: Ashgate.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado (1997). **Escolhas Estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 21º, Anais. Rio das Pedras, RJ: ANPAD.

GODOY, Arilda Schimidt (1995). **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, Mar/Abr,

HENRY, Odile (1992). **Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil**. Actes de la recherche en sciences sociales, 95.

HENRY, Odile (2002). **The Acquisition of Symbolic Capital by Consultants: The French Case** in ENGWALL, Lars and KIPPING, Matias (2002). **Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry**. Oxford University Press.

HORTA, Carlos Roberto (2004). **Desemprego e Cultura: uma Leitura Política da**

**Desconstrução da Cidadania do Trabalhador.** NESTH/Unitrabalho/UFMG.

HUGOT, Jean-Baptiste (2001). **Le guide des cabinets de conseil en management**, Paris: Éditions du Management, 5<sup>e</sup> éd.

IBCO – **Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização** (2004), site: [www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br) (consultado em 20/06/2004).

JONES, Edgar. (1995). **True and Fair: A History of Price Waterhouse**. London: Hamish Hamilton.

KIESER, Alfred (1998). **Unternehmensberater – Händler in problemem, praktiken und sinn**. H. Glaser, E. Schröder, A. von Werder, eds., **Organisationgestaltung in sich wandelnden märkten**. Wiesbaden. 191-225.

KIPPING, Mathias & ENGWALL, Lars (2002). **Management Consulting: Emergence and dynamics of a knowlodge industry**. Oxford University Press New York.

KIPPING, Mathias (1997). **Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920 to 1950s'**. *Business History*, 39(4), 67-83.

KIPPING, Mathias (1999). **American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: products, reputation and relationships**. *Business History Review*, 73(2), 190-220.

KIPPING, Mathias (2002). **Trapped in their wave: The evolution of Management Consultancies, in: CLARK Timothy & FINCHAM Robin (2002). Critical Consulting -. New perspectives on the management advice industry**. Blackwell Publishers Inc.

KUBR; Milan (2004). **Consultoria: Um Guia para a Profissão**. Ed. Guanabara.

KURPIUS, DeWayne J. e FUQUA, Dale R. (1993). **Fundamental Issues in Defining Consultation**; *Journal of Counseling and Development*, vol. 71, pag. 598-600, jul.

LIPNACK, Jessica & STAMPS, Jeffrey (1994). **The Age of network organizing principles for the 21<sup>st</sup> century**. New York: Wiley.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W. & PETTY, J. William (1997). **Administração de Pequenas empresas**. São Paulo, Mackron Books.

MACHADO Netto, Evaristo. (2004). **Cooperativas contra o desemprego**. *Jornal da Tarde*, dia 30/4/2004.

MANAGEMENT Consultants International – vários números

- MCKENNA, Christopher. D. (1996). **Agents of adhocracy: management Consultants and the reorganization of the executive Branch, 1947-1949.** Business and Economic History, [S.l.: s.n.], v.25, n.1 Fall.
- NICB, (1930). **Systems of Payment.** New York: National Industry Conference Board.
- NOHRIA, Nitin & GHOSHAL, Sumantra (1997). **The differentiated network: organizing multinational corporations for Value Creation.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- OCESP (2004) [www.portaldocooperativismo.org.br](http://www.portaldocooperativismo.org.br) (consultado em 24/06/2004).
- OLIVEIRA, Márcia Freire (2002). **Sistematização das causas de insucesso na implementação de Programas de Qualidade: uma proposição de ajustes ao Programa Sebrae de Qualidade Total em pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade São Paulo, São Carlos.
- PAYNE, Aldrian (1986). **New Trends in the Strategy Consulting Industry.** The Journal of Business Strategy, vol. 7, n° 1, pp. 43-55.
- PEDROSO NETO, Antonio José (2000). **A reprodução da coesão organizacional da Amway.** Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em ciências sociais. Universidade federal de são Carlos. São Carlos.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho (2004). **Manual de Consultoria Empresarial.** São Paulo: Ed. Atlas, 5ª. Edição.
- REIS, Marta (2002). **A força do cooperativismo contra o desemprego.** Artigo publicado dia 26/02/2002 na Gazeta Mercantil.
- Revista Banas Qualidade (2004). **Falando de Qualidade,** pag. 32 a 43 - Julho de 2004.
- RIFKIN, Jeremy (1995). **O fim do emprego: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução.** São Paulo: Mackron Books.
- ROCHA, E. (2004). **Dicas para o uso eficaz de consultoria organizacional.** Disponível em: [www.dgconsult.com.br/news\\_dicas\\_imprimir.asp](http://www.dgconsult.com.br/news_dicas_imprimir.asp) (24/09/2004).
- SAXTON, Todd (1995). **The impact of third parties on strategic decision making: roles, timing and organizational outcomes.** Journal of Organizational Change Management. Bradford: vol. 8, n° 3, 47-62.
- SCHARTAU, Mai-Brith (2003). **New Identity via Cooperative Movements.** Paper presented at SASE 2003, Knowledge, Education and Society, The 15th Annual Meeting

on Socio-Economics in Aix-en-Provence.

SCHEIN, Edgar H (1990). **A general philosophy of helping: process consultation.** Sloan Management Review, v. 31, n. 3, 1990.

Schmitz, Christopher J. (1997). The growth of big business in the United States and Western Europe, 1850-1939. Cambridge: Cambridge University Press.

**SEBRAE-SP** . [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) (consultado em 24/06/2004). Pesquisa sobre mortalidade das empresas disponível no endereço: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/>

SILVA, Marcos Paulo da & AOUAR Walid Abbas El (2003) – **Discutindo os efeitos sociais da globalização: uma proposta de enfrentamento.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 10, n.1.

SINGER, Paul (1988). **Globalização e desemprego – diagnóstico e alternativas.** São Paulo: Ed. Contexto.

SMITH, Vicki (1997). **New forms of work organization.** Annual Review Sociology.

THUROW, Lester C. (1997). **O futuro do capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo do amanhã.** Rio de Janeiro: Rocco.

TISDALL, Patricia. (1982). Agents of Change: The development and Practice of management consultancy. London: Heinemann.

TORDOIR, Pieter P. (1995). **The Professional Knowledge Economy. The management and integration of professional services in business organizations.** The Haque.

VEJA (2001) **A vida sem patrão.** São Paulo: Ed. Abril, a 34, n.24.

VILLETTE, Michel (2003). **Sociologie du conseil en management.** Paris, La Découverte (coll. Repères).

WILKINSON, Joseph W. (1995). **What is management Consultant.** In: BARCUS III, Sam W. & WILKINSON, Joseph W. (Eds.) **Handbook of Management Consulting Services.** 2.ed. New York: McGraw-Hill.

WOLF, William B. (1978) **Management and Consulting: An introduction to James O. McKinsey.** Ithaca, New York: Cornell University Press.

## **ANEXO A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA – COOPERATIVA**

1. Como / Por que você se tornou consultor?
2. Como foi a primeira reunião para formação da Cooperativa? Onde foi? De quem veio a idéia?
3. Por que “Cooperativa” e não “empresa”? Vantagens e Desvantagens.
4. Quais os pontos fortes do Cooperativismo? E fracos?
5. Quais os pontos fortes desta Cooperativa? E fracos?
6. Que benefícios a Cooperativa prevê para seus cooperados?
7. Qual a perspectiva de futuro desta Cooperativa? E seu histórico? Nos últimos anos (desde sua criação), aumentou, diminuiu? Quanto?
8. Você tem alguma firma individual? pretende abrir uma? Em que setor?
9. Principais clientes? Região em que mais atua? Empresa de que porte?
10. Quais os concorrentes desta Cooperativa?
11. Existem concorrentes dentro da Cooperativa?
12. Critérios de aceitação / aprovação de novos cooperados / consultores?
13. Tem cooperados que atuam em grupo?
14. Você é credenciado pelo IBCO - Instituto Brasileiros dos Consultores de Organização? Por que? ([www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br))
15. A Cooperativa faz divulgação / promoção da sua MARCA?
16. Como é vista em BH? E no Estado MG? Outros estados?
17. Qual o canal que mais traz novos clientes? Tem algum consultor / tipo de consultoria mais procurado?
18. Algum consultor já foi desligado ou se desligou? Quantos? Como foi?
19. Como foi pra você a privatização do Sistema S

### **DOCUMENTOS LEVANTADOS**

- Currículo dos primeiros cooperados / fundadores e dos sócios atuais (os que mais atuam)
- Contratos e Notas Fiscais dos cooperados (ano 2004 / 2005)
- Jornais edições anteriores

## **ANEXO B**

### **PIADAS SOBRE CONSULTORES**

#### **CONSULTORIA**

Um homem anda por uma estrada próxima a uma cidade, quando percebe, a pouca distância, um balão voando baixo. O balonista acena desesperadamente, consegue fazer o balão baixar o máximo possível e grita:

- Ei, você, poderia me ajudar? Prometi de pés juntos a um amigo que me encontraria com ele às duas da tarde, porém já são quatro horas da tarde e nem sei onde estou. Poderia me dizer onde me encontro?

O outro homem, com muita cortesia, respondeu:

- Mas claro que posso ajudá-lo! Você se encontra em um balão de ar quente, flutuando a uns 20 metros acima da estrada. Está a quarenta graus de latitude norte e a cinquenta e oito graus de longitude oeste.

O balonista escuta com atenção e depois pergunta com um sorriso:

- Amigo, você trabalha com consultoria, né?

- Sim, senhor, ao seu dispor! Como conseguiu adivinhar?

- Porque tudo o que você me disse está perfeito e tecnicamente correto, porém esta informação me é totalmente inútil, pois continuo perdido. Será que você não tem uma resposta mais satisfatória?

O consultor fica calado por alguns segundos e finalmente pergunta ao balonista:

- E você... É político, não?

- Sim, sou realmente. Como adivinhou?

- Ah! Foi muito fácil! Veja só: você não sabe onde está e nem para onde vai. Fez uma promessa e não tem a mínima idéia de como irá cumprir e ainda por cima espera que outra pessoa resolva o seu problema. Continua exatamente tão perdido quanto antes de me perguntar. Porém, agora, por um estranho motivo, a culpa passou a ser minha...

#### **A VERDADE SOBRE CONSULTORES - Por Daniel Martínez**

A Verdade sobre Consultores... Um pastor cuidava das suas ovelhas, quando avistou no horizonte um possante Jeep vindo em sua direção. Ao chegar perto do pastor, o Jeep parou. Desce Um homem que sem mais nem menos, pergunta: - Se eu lhe disser quantas ovelhas existem aqui você me daria uma? O pastor humildemente acenou que sim. Rapidamente o homem sacou seu "lap-top" e num instante respondeu: - Trezentos e trinta e cinco. O pastor sem nada falar, lhe deu a ovelha e indagou: - Se eu adivinhar sua profissão posso ter a ovelha de volta? - Sim. - O senhor é "consultor"! Estupefato, o homem devolve a ovelha ao pastor, mas não sem antes perguntar como ele adivinhou. - O senhor chegou aqui sem ser chamado, se meteu no meu negócio, me disse o que eu já sabia e ainda cobrou por isso!

#### **MELHORIA E EFICIÊNCIA**

Semana passada convidei uns amigos para almoçar em um restaurante próximo ao escritório. Logo que chegamos, reparei que o garçom que nos atendia levava uma colher no bolso da camisa. Achei aquilo esquisito, mas interpretei como um fato casual. No entanto, quando o encarregado da mesa começou a nos servir, notei que ele também tinha uma colher no bolso da camisa. Olhei em volta no salão e percebi que todos os



garçons, garçonetes e atendentes levavam uma colher no bolso da camisa. Quando nosso garçom voltou para anotar o pedido, perguntei:

- Porque a colher?

- Bom, os donos do restaurante contrataram a Arthur Andersen, experts em eficiência, com o objetivo de revisar e melhorar nosso sistema de trabalho. Após meses de análises, os consultores constataram que os clientes deixavam cair no chão a colher com 73% mais frequência que os outros talheres. Segundo eles, são três quedas de colher/hora/ mesa. Eles concluíram então que se o nosso pessoal ficasse preparado para cobrir essa contingência, poderíamos reduzir o número de viagens à cozinha e, assim, poupar mais de 1,5 hora trabalho por homem/turno.

No momento em que falávamos, escutou-se um som metálico na mesa ao lado. Rapidamente o garçom que nos atendia trocou a colher pela que levava no bolso e, voltando à nossa mesa, me disse:

- Pegarei outra colher quando for à cozinha, assim não farei uma viagem extra para buscá-la agora.

Meus amigos e eu ficamos realmente muito impressionados. Enquanto os outros faziam seus pedidos, continuei observando ao meu redor. Foi quando percebi uma cordinha fina pendurada no zíper da calça dos garçons. Antes do garçom se retirar perguntei:

- Desculpe, mas...porque tem essa cordinha justo aí?

- Ah sim! - respondeu ele baixando o tom de voz - Não tem muitas pessoas tão observadoras quanto o senhor. Essa firma de consultoria achou que nós também poderíamos poupar tempo na ida ao banheiro.

- Como assim?

- Veja bem: amarrando esta cordinha na ponta do.... bem, o senhor já sabe, podemos sacá-lo para urinar sem usar as mãos e, dessa forma, eliminar a necessidade de lavar as mãos. Com isso, economizamos o tempo gasto no banheiro em 37% por homem/turno.

- Faz sentido, mas se a cordinha ajuda a pôr pra fora, como é que vocês fazem para guardar ele de volta?

- Bem, não sei como fazem os outros, mas eu uso a colher...

## **AS OVELHAS**

Um pastor de ovelhas estava cuidando de seu rebanho, quando surgiu, pelo inóspito caminho, uma Pajero 4x4 toda equipada. Parou na frente do velhinho e desceu um cara de não mais que 30 anos, terno preto, camisa branca Hugo Boss, gravata italiana, sapatos moderníssimos bicolores, que disse: ´

- Senhor, se eu adivinhar quantas ovelhas o senhor tem, o senhor me dá uma?

- Sim, respondeu o velhinho meio desconfiado.

Então o cara volta pra Pajero, pega um notebook, se conecta, via celular, à Internet, baixa uma base de dados, entra no site da NASA, identifica a área do rebanho por satélite, calcula a média histórica do tamanho de uma ovelha daquela raça, baixa uma tabela do Excel com execução de macros personalizadas, e depois de 3 [três] horas, diz ao velho :

- O senhor tem 1.324 ovelhas, e quatro podem estar grávidas.

O velhinho admitiu que sim, estava certo, e como havia prometido, poderia levar a ovelha.

O cara pegou o bicho e carregou na sua Pajero. Quando estava saindo, o velho perguntou:

- Desculpe, mas se eu adivinhar sua profissão, o senhor me devolve a ovelha?

Duvidando que acertasse, o cara concorda.

- O senhor é Consultor, diz o velhinho! . .

- Incrível ! Como adivinhou ?

- Quatro razões:

- Primeiro, pela frescura;

- segundo, veio sem que eu o chamasse;

- terceiro, me cobrou para dizer algo que já sei.

- e quarto, nota-se que não entende merda nenhuma do que está falando:

- devolve já o meu cachorro...

### **A EXECUTIVA NO CÉU - MAX GEHRINGER**

Foi tudo muito rápido.

A executiva bem-sucedida sentiu uma pontada no peito, vacilou, cambaleou.

Deu um gemido e apagou.

Quando voltou a abrir os olhos, viu-se diante de um imenso portal.

Ainda meio zozna, atravessou-o e viu uma miríade de pessoas.

Todas vestindo cândidos camisolões e caminhando despreocupadas.

Sem entender bem o que estava acontecendo, a executiva bem-sucedida abordou um dos passantes:

-Enfermeiro, eu preciso voltar urgente para o meu escritório, porque tenho um meeting importantíssimo. Aliás, acho que fui trazida para cá por engano, porque meu convênio médico é classe A, e isto aqui está me parecendo mais um pronto-socorro. Onde é que nós estamos?

-No céu.

-No céu?...

-É. Tipo assim, o céu. Aquele com querubins voando e coisas do gênero.

-Certamente. Aqui todos vivemos em estado de gozo permanente.

Apesar das óbvias evidências (nenhuma poluição, todo mundo sorrindo, ninguém usando telefone celular), a executiva bem-sucedida custou um pouco a admitir que havia mesmo apitado na curva.

Tentou então o plano B: convencer o interlocutor, por meio das infalíveis técnicas avançadas de negociação, de que aquela situação era inaceitável. Porque, ponderou, dali a uma semana ela iria receber o bônus anual, além de estar fortemente cotada para assumir a posição de presidente do conselho de administração da empresa.

E foi aí que o interlocutor sugeriu:

-Talvez seja melhor você conversar com Pedro, o síndico.

-É? E como é que eu marco uma audiência? Ele tem secretária?

-Não, não. Basta estalar os dedos e ele aparece.

-Assim? (...)

-Pois não?

A executiva bem-sucedida quase desaba da nuvem.

À sua frente, imponente, segurando uma chave que mais parecia um martelo, estava o próprio Pedro.

Mas, a executiva havia feito um curso intensivo de approach para situações inesperadas e reagiu rapidinho:

-Bom dia. Muito prazer. Belas sandálias. Eu sou uma executiva bem-sucedida e...

-Executiva... Que palavra estranha. De que século você veio?

-Do 21. O distinto vai me dizer que não conhece o termo "executiva"?

-Já ouvi falar. Mas não é do meu tempo.

Foi então que a executiva bem-sucedida teve um insight.

A máxima autoridade ali no paraíso aparentava ser um zero à esquerda em modernas técnicas de gestão empresarial. Logo, com seu brilhante currículo tecnocrático, a executiva poderia rapidamente assumir uma posição hierárquica, por assim dizer, celestial ali na organização.

-Sabe, meu caro Pedro. Se você me permite, eu gostaria de lhe fazer uma proposta. Basta olhar para esse povo todo aí, só batendo papo e andando à toa, para perceber que aqui no Paraíso há enormes oportunidades para dar um upgrade na produtividade sistêmica.

-É mesmo?

-Pode acreditar, porque tenho PHD em reengenharia. Por exemplo, não vejo ninguém usando crachá. Como é que a gente sabe quem é quem aqui, e quem faz o quê?

-Ah, não sabemos.

-Headcount, então, não deve constar em nenhum versículo, correto?

-Hã?

-Entendeu o meu ponto? Sem controle, há dispersão. E dispersão gera desmotivação. Com o tempo isto aqui vai acabar virando uma anarquia.

Mas nós dois podemos consertar tudo isso rapidinho implementando um simples programa de targets individuais e avaliação de performance.

-Que interessante. ..

-Depois, mais no médio prazo, assim que os fundamentos estiverem sólidos e o pessoal começar a reclamar da pressão e a ficar estressado, a gente acalma a galera bolando um sistema de stock option, com uma campanha motivacional impactante, tipo: "O melhor céu da América Latina".

-Fantástico!

-É claro que, antes de tudo, precisaríamos de uma hierarquização de um organograma funcional, nada que dinâmicas de grupo e avaliações de perfis psicológicos não consigam resolver.

-Aí, contrataríamos uma consultoria especializada para nos ajudar a definir as estratégias operacionais e estabeleceríamos algumas metas factíveis de leverage, maximizando, dessa forma, o retorno do investimento do Grande Acionista... Ele existe, certo?

-Sobre todas as coisas.

-Ótimo. O passo seguinte seria partir para um downsizing progressivo, encontrar sinergias high-tech, redigir manuais de procedimento, definir o marketing mix e investir no desenvolvimento de produtos alternativos de alto valor agregado. O mercado telestérico por exemplo, me parece extremamente atrativo.

-Incrível!

-É óbvio que, para conseguir tudo isso, nós dois teremos que nomear um board de altíssimo nível. Com um pacote de remuneração atraente, é claro. Coisa assim de salário de seis dígitos e todos os fringe benefits e mordomias de praxe. Porque, agora falando

de colega para colega, tenho certeza de que você vai concordar comigo, Pedro. O desafio que temos pela frente vai resultar em um turnaround radical.

-Impressionante!

-Isso significa que podemos partir para a implementação?

-Não. Significa que você terá um futuro brilhante ... se for trabalhar com o nosso concorrente. Porque você acaba de descrever, exatamente, como funciona o Inferno...

### **ESTRATÉGIA PARA A VIDA...**

Um senhor vivia sozinho em Minnesota.

Ele queria virar a terra de seu jardim para plantar flores, mas era um trabalho muito pesado.

Seu único filho, que o ajudava nesta tarefa, estava na prisão.

O homem então escreveu a seguinte carta ao filho:

"Querido Filho, estou triste pois não vou poder plantar meu jardim este ano.

Detesto não poder fazê-lo porque sua mãe sempre adorava flores e esta é a época do plantio.

Mas eu estou velho demais para cavar a terra.

Se você estivesse aqui, eu não teria esse problema, mas sei que você não pode me ajudar, pois estás na prisão.

Com amor, Seu pai."

Pouco depois o pai recebeu o seguinte telegrama:

"PELO AMOR DE DEUS, pai, não escave o jardim! Foi lá que eu escondi os corpos"

Como as correspondências eram monitoradas na prisão...

Às quatro da manhã do dia seguinte, uma dúzia de Agentes do FBI e Policiais apareceu e cavou o jardim inteiro, sem encontrar nenhum corpo.

Confuso, o velho escreveu uma carta para o filho contando o que acontecera.

Esta foi a resposta:

"Pode plantar seu jardim agora, pai. Isso é o máximo que eu posso fazer no momento."

Estratégia é tudo!!!

Nada como uma boa estratégia para conseguir coisas que parecem impossíveis.

Assim, é importante repensar sobre as pequenas coisas que muitas vezes nós mesmos colocamos como obstáculos em nossas vidas.

"Ter problemas na vida é inevitável, ser derrotado por eles é opcional"

### **COISAS DE PSICÓLOGO**

Um sujeito está em uma entrevista para emprego.

O psicólogo dirige-se ao candidato e diz:

- Vou lhe aplicar o teste final para sua admissão.

- Perfeito, diz o candidato.

Aí o psicólogo pergunta:

- Você está em uma estrada escura e ve ao longe dois faróis emparelhados vindo em sua direção. O que você acha que é?

- Um carro, diz o candidato.

- Um carro é muito vago. Que tipo de carro? Uma BMW, um Audi, um Volkswagem?

- Não dá prá saber, né?

- Hum..., diz o psicólogo, que continua: Vou te fazer uma outra pergunta:

- Você está na mesma estrada escura e vê só um farol vindo em sua direção, o que é?
- Uma moto, diz o candidato.
- Sim mas que tipo de moto? Uma Yamaha, uma Honda, uma Suzuki?
- Sei lá, numa estrada escura, não dá pra saber (já meio nervoso).
- Hum..., diz o psicólogo. Aqui vai a última pergunta:
- Na mesma estrada escura você vê de novo só um farol, menor que o anterior. Você percebe que vem bem mais lento. O que é?
- Uma bicicleta.
- Sim, mas que tipo de bicicleta, uma Caloi, uma Monark?
- Não sei.
- Você foi reprovado, diz o psicólogo.

Aí o candidato dirige-se ao psicólogo e fala:

- Interessante esse teste. Posso te fazer uma pergunta também?
- Claro que pode. Pergunte.
- O senhor está numa rua iluminada. Vê uma moça com maquiagem carregada, vestidinho vermelho bem curto, girando uma bolsinha, o que é?
- Ah! - diz o psicólogo - é uma prostituta.
- Sim, mas quem? Sua irmã? Sua mulher? Sua mãe?

## ANEXO C



**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993**

Mensagem de veto

Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo I  
 DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I  
 Dos Princípios

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

§ 1º É vedado aos agentes públicos:

I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;

II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no [art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991](#).

§ 2º Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços:

I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional;

II - produzidos no País;

III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras.

IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

§ 3º A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.

§ 4º [\(Vetado\)](#). [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 4º Todos quantos participem de licitação promovida pelos órgãos ou entidades a que se refere o art. 1º têm direito público subjetivo à fiel observância do pertinente procedimento estabelecido nesta lei, podendo qualquer cidadão acompanhar o seu desenvolvimento, desde que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos.

Parágrafo único. O procedimento licitatório previsto nesta lei caracteriza ato administrativo formal, seja ele praticado em qualquer esfera da Administração Pública.

Art. 5º Todos os valores, preços e custos utilizados nas licitações terão como expressão monetária a moeda corrente nacional, ressalvado o disposto no art. 42 desta Lei, devendo cada unidade da Administração, no pagamento das obrigações relativas ao fornecimento de bens, locações, realização de obras e prestação de serviços, obedecer, para cada fonte diferenciada de recursos, a estrita ordem cronológica das datas de suas exigibilidades, salvo quando presentes relevantes razões de interesse público e mediante prévia justificativa da autoridade competente, devidamente publicada.

§ 1º Os créditos a que se refere este artigo terão seus valores corrigidos por critérios previstos no ato convocatório e que lhes preservem o valor.

§ 2º A correção de que trata o parágrafo anterior cujo pagamento será feito junto com o principal, correrá à conta das mesmas dotações orçamentárias que atenderam aos créditos a que se referem. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 3º Observados o disposto no caput, os pagamentos decorrentes de despesas cujos valores não ultrapassem o limite de que trata o inciso II do art. 24, sem prejuízo do que dispõe seu parágrafo único, deverão ser efetuados no prazo de até 5 (cinco) dias úteis, contados da apresentação da fatura. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

## Seção II Das Definições

Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - Obra - toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação, realizada por execução direta ou indireta;

II - Serviço - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais;

III - Compra - toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente;

IV - Alienação - toda transferência de domínio de bens a terceiros;

V - Obras, serviços e compras de grande vulto - aquelas cujo valor estimado seja superior a 25 (vinte e cinco) vezes o limite estabelecido na alínea "c" do inciso I do art. 23 desta Lei;

VI - Seguro-Garantia - o seguro que garante o fiel cumprimento das obrigações assumidas por empresas em licitações e contratos;

VII - Execução direta - a que é feita pelos órgãos e entidades da Administração, pelos próprios meios;

VIII - Execução indireta - a que o órgão ou entidade contrata com terceiros sob qualquer dos seguintes regimes: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

a) empreitada por preço global - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total;

b) empreitada por preço unitário - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas;

c) [\(Vetado\). \(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

d) tarefa - quando se ajusta mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais;

e) empreitada integral - quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para que foi contratada;

IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;



b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;

c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;

X - Projeto Executivo - o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT;

XI - Administração Pública - a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas;

XII - Administração - órgão, entidade ou unidade administrativa pela qual a Administração Pública opera e atua concretamente;

XIII - Imprensa Oficial - veículo oficial de divulgação da Administração Pública, sendo para a União o Diário Oficial da União, e, para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, o que for definido nas respectivas leis; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

XIV - Contratante - é o órgão ou entidade signatária do instrumento contratual;

XV - Contratado - a pessoa física ou jurídica signatária de contrato com a Administração Pública;

XVI - Comissão - comissão, permanente ou especial, criada pela Administração com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes.

### Seção III Das Obras e Serviços

Art. 7º As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência:

I - projeto básico;

II - projeto executivo;

III - execução das obras e serviços.

§ 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.

§ 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;

II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o [art. 165 da Constituição Federal](#), quando for o caso.

§ 3º É vedado incluir no objeto da licitação a obtenção de recursos financeiros para sua execução, qualquer que seja a sua origem, exceto nos casos de empreendimentos executados e explorados sob o regime de concessão, nos termos da legislação específica.

§ 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.

§ 5º É vedada a realização de licitação cujo objeto inclua bens e serviços sem similaridade ou de marcas, características e especificações exclusivas, salvo nos casos em que for tecnicamente justificável, ou ainda quando o fornecimento de tais materiais e serviços for feito sob o regime de administração contratada, previsto e discriminado no ato convocatório.

§ 6º A infringência do disposto neste artigo implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa.

§ 7º Não será ainda computado como valor da obra ou serviço, para fins de julgamento das propostas de preços, a atualização monetária das obrigações de pagamento, desde a data final de cada período de aferição até a do respectivo pagamento, que será calculada pelos mesmos critérios estabelecidos obrigatoriamente no ato convocatório.

§ 8º Qualquer cidadão poderá requerer à Administração Pública os quantitativos das obras e preços unitários de determinada obra executada.

§ 9º O disposto neste artigo aplica-se também, no que couber, aos casos de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 8º A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução.

Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho

circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 9º Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução de obra ou serviço e do fornecimento de bens a eles necessários:

I - o autor do projeto, básico ou executivo, pessoa física ou jurídica;

II - empresa, isoladamente ou em consórcio, responsável pela elaboração do projeto básico ou executivo ou da qual o autor do projeto seja dirigente, gerente, acionista ou detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital com direito a voto ou controlador, responsável técnico ou subcontratado;

III - servidor ou dirigente de órgão ou entidade contratante ou responsável pela licitação.

§ 1º É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada.

§ 2º O disposto neste artigo não impede a licitação ou contratação de obra ou serviço que inclua a elaboração de projeto executivo como encargo do contratado ou pelo preço previamente fixado pela Administração.

§ 3º Considera-se participação indireta, para fins do disposto neste artigo, a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.

§ 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se aos membros da comissão de licitação.

Art. 10. As obras e serviços poderão ser executados nas seguintes formas: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

I - execução direta;

II - execução indireta, nos seguintes regimes: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

a) empreitada por preço global;

b) empreitada por preço unitário;

c) [\(Vetado\)](#). [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

d) tarefa;

e) empreitada integral.

Parágrafo único. [\(Vetado\)](#). [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 11. As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.

Art. 12. Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

I - segurança;

II - funcionalidade e adequação ao interesse público;

III - economia na execução, conservação e operação;

IV - possibilidade de emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação;

V - facilidade na execução, conservação e operação, sem prejuízo da durabilidade da obra ou do serviço;

VI - adoção das normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho adequadas; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

VII - impacto ambiental.

#### Seção IV Dos Serviços Técnicos Profissionais Especializados

Art. 13. Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a:

I - estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;

II - pareceres, perícias e avaliações em geral;

III - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

V - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

VII - restauração de obras de arte e bens de valor histórico.

VIII - ([Vetado](#)). ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 1º Ressalvados os casos de inexigibilidade de licitação, os contratos para a prestação de serviços técnicos profissionais especializados deverão, preferencialmente, ser celebrados mediante a realização de concurso, com estipulação prévia de prêmio ou remuneração.

§ 2º Aos serviços técnicos previstos neste artigo aplica-se, no que couber, o disposto no art. 111 desta Lei.

§ 3º A empresa de prestação de serviços técnicos especializados que apresente relação de integrantes de seu corpo técnico em procedimento licitatório ou como elemento de

justificação de dispensa ou inexigibilidade de licitação, ficará obrigada a garantir que os referidos integrantes realizem pessoal e diretamente os serviços objeto do contrato.

#### Seção V Das Compras

Art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão: [\(Regulamento\)](#)

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado.

§ 2º Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da Administração, na imprensa oficial.

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

I - seleção feita mediante concorrência;

II - estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;

III - validade do registro não superior a um ano.

§ 4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

§ 5º O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

§ 6º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar preço constante do quadro geral em razão de incompatibilidade desse com o preço vigente no mercado.

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;

II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

§ 8º O recebimento de material de valor superior ao limite estabelecido no art. 23 desta Lei, para a modalidade de convite, deverá ser confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros.

Art. 16. Será dada publicidade, mensalmente, em órgão de divulgação oficial ou em quadro de avisos de amplo acesso público, à relação de todas as compras feitas pela Administração Direta ou Indireta, de maneira a clarificar a identificação do bem comprado, seu preço unitário, a quantidade adquirida, o nome do vendedor e o valor total da operação, podendo ser aglutinadas por itens as compras feitas com dispensa e inexigibilidade de licitação. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos casos de dispensa de licitação previstos no inciso IX do art. 24. ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

#### Seção VI Das Alienações

Art. 17. A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas:

I - quando imóveis, dependerá de autorização legislativa para órgãos da administração direta e entidades autárquicas e fundacionais, e, para todos, inclusive as entidades paraestatais, dependerá de avaliação prévia e de licitação na modalidade de concorrência, dispensada esta nos seguintes casos:

a) dação em pagamento;

b) doação, permitida exclusivamente para outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo, ressalvado o disposto nas alíneas *f* e *h*; ([Redação dada pela Lei nº 11.481, de 2007](#))

c) permuta, por outro imóvel que atenda aos requisitos constantes do inciso X do art. 24 desta Lei;

d) investidura;

e) venda a outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo; ([Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

f) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis residenciais construídos, destinados ou efetivamente utilizados no âmbito de programas habitacionais ou de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública; ([Redação dada pela Lei nº 11.481, de 2007](#))

g) procedimentos de legitimação de posse de que trata o [art. 29 da Lei nº 6.383, de 7 de dezembro de 1976](#), mediante iniciativa e deliberação dos órgãos da Administração Pública em cuja competência legal inclua-se tal atribuição; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

h) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis de uso comercial de âmbito local com área de até 250 m<sup>2</sup> (duzentos e cinquenta metros quadrados) e inseridos no âmbito de programas de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública; [\(Incluído pela Lei nº 11.481, de 2007\)](#)

II - quando móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos:

a) doação, permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência sócio-econômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação;

b) permuta, permitida exclusivamente entre órgãos ou entidades da Administração Pública;

c) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;

d) venda de títulos, na forma da legislação pertinente;

e) venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração Pública, em virtude de suas finalidades;

f) venda de materiais e equipamentos para outros órgãos ou entidades da Administração Pública, sem utilização previsível por quem deles dispõe.

g) procedimentos de legitimação de posse de que trata o art. 29 da Lei nº 6.383, de 7 de dezembro de 1976, mediante iniciativa e deliberação dos órgãos da Administração Pública em cuja competência legal inclua-se tal atribuição; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

§ 1º Os imóveis doados com base na alínea "b" do inciso I deste artigo, cessadas as razões que justificaram a sua doação, reverterão ao patrimônio da pessoa jurídica doadora, vedada a sua alienação pelo beneficiário.

§ 2º A Administração também poderá conceder título de propriedade ou de direito real de uso de imóveis, dispensada licitação, quando o uso destinar-se: [\(Redação dada pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

I - a outro órgão ou entidade da Administração Pública, qualquer que seja a localização do imóvel; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

II - a pessoa física que, nos termos de lei, regulamento ou ato normativo do órgão competente, haja implementado os requisitos mínimos de cultura e moradia sobre área rural situada na região da Amazônia Legal, definida no art. 2º da Lei nº 5.173, de 27 de outubro de 1966, superior à legalmente passível de legitimação de posse referida na alínea g do inciso I do caput deste artigo, atendidos os limites de área definidos por ato normativo do Poder Executivo. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#) [\(Regulamento\)](#)

§ 2º-A. As hipóteses da alínea g do inciso I do caput e do inciso II do § 2º deste artigo ficam dispensadas de autorização legislativa, porém submetem-se aos seguintes condicionamentos: [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

I - aplicação exclusivamente às áreas em que a detenção por particular seja comprovadamente anterior a 1º de dezembro de 2004; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

II - submissão aos demais requisitos e impedimentos do regime legal e administrativo da destinação e da regularização fundiária de terras públicas; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

III - vedação de concessões para hipóteses de exploração não-contempladas na lei agrária, nas leis de destinação de terras públicas, ou nas normas legais ou administrativas de zoneamento ecológico-econômico; e [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

IV - previsão de rescisão automática da concessão, dispensada notificação, em caso de declaração de utilidade, ou necessidade pública ou interesse social. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

§ 2º-B. A hipótese do inciso II do § 2º deste artigo: [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

I - só se aplica a imóvel situado em zona rural, não sujeito a vedação, impedimento ou inconveniente a sua exploração mediante atividades agropecuárias; [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

II - fica limitada a áreas de até 500 (quinhentos) hectares, vedada a dispensa de licitação para áreas superiores a esse limite; e [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

III - pode ser cumulada com o quantitativo de área decorrente da figura prevista na alínea g do inciso I do caput deste artigo, até o limite previsto no inciso II deste parágrafo. [\(Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005\)](#)

§ 3º Entende-se por investidura, para os fins desta lei: [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

I - a alienação aos proprietários de imóveis lindeiros de área remanescente ou resultante de obra pública, área esta que se tornar inaproveitável isoladamente, por preço nunca inferior ao da avaliação e desde que esse não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) do valor constante da alínea "a" do inciso II do art. 23 desta lei; [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

II - a alienação, aos legítimos possuidores diretos ou, na falta destes, ao Poder Público, de imóveis para fins residenciais construídos em núcleos urbanos anexos a usinas hidrelétricas, desde que considerados dispensáveis na fase de operação dessas unidades e não integrem a categoria de bens reversíveis ao final da concessão. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

§ 4º A doação com encargo será licitada e de seu instrumento constarão, obrigatoriamente os encargos, o prazo de seu cumprimento e cláusula de reversão, sob pena de nulidade do ato, sendo dispensada a licitação no caso de interesse público devidamente justificado; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 5º Na hipótese do parágrafo anterior, caso o donatário necessite oferecer o imóvel em garantia de financiamento, a cláusula de reversão e demais obrigações serão garantidas por hipoteca em segundo grau em favor do doador. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)



§ 6º Para a venda de bens móveis avaliados, isolada ou globalmente, em quantia não superior ao limite previsto no art. 23, inciso II, alínea "b" desta Lei, a Administração poderá permitir o leilão. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 7º [\(VETADO\)](#). [\(Incluído pela Lei nº 11.481, de 2007\)](#)

Art. 18. Na concorrência para a venda de bens imóveis, a fase de habilitação limitar-se-á à comprovação do recolhimento de quantia correspondente a 5% (cinco por cento) da avaliação.

Parágrafo único. [\(Revogado pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 19. Os bens imóveis da Administração Pública, cuja aquisição haja derivado de procedimentos judiciais ou de dação em pagamento, poderão ser alienados por ato da autoridade competente, observadas as seguintes regras:

I - avaliação dos bens alienáveis;

II - comprovação da necessidade ou utilidade da alienação;

III - adoção do procedimento licitatório, sob a modalidade de concorrência ou leilão. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

## Capítulo II Da Licitação

### Seção I Das Modalidades, Limites e Dispensa

Art. 20. As licitações serão efetuadas no local onde se situar a repartição interessada, salvo por motivo de interesse público, devidamente justificado.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não impedirá a habilitação de interessados residentes ou sediados em outros locais.

Art. 21. Os avisos contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos e dos leilões, embora realizados no local da repartição interessada, deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

I - no Diário Oficial da União, quando se tratar de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Federal e, ainda, quando se tratar de obras financiadas parcial ou totalmente com recursos federais ou garantidas por instituições federais; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

II - no Diário Oficial do Estado, ou do Distrito Federal quando se tratar, respectivamente, de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Estadual ou Municipal, ou do Distrito Federal; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

III - em jornal diário de grande circulação no Estado e também, se houver, em jornal de circulação no Município ou na região onde será realizada a obra, prestado o serviço, fornecido, alienado ou alugado o bem, podendo ainda a Administração, conforme o vulto da licitação, utilizar-se de outros meios de divulgação para ampliar a área de competição. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 1º O aviso publicado conterá a indicação do local em que os interessados poderão ler e obter o texto integral do edital e todas as informações sobre a licitação.

§ 2º O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:

I - quarenta e cinco dias para: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

a) concurso; [\(Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço"; [\(Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

II - trinta dias para: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

a) concorrência, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior; [\(Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço"; [\(Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

III - quinze dias para a tomada de preços, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior, ou leilão; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

IV - cinco dias úteis para convite. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 3º Os prazos estabelecidos no parágrafo anterior serão contados a partir da última publicação do edital resumido ou da expedição do convite, ou ainda da efetiva disponibilidade do edital ou do convite e respectivos anexos, prevalecendo a data que ocorrer mais tarde. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 4º Qualquer modificação no edital exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido, exceto quando, inquestionavelmente, a alteração não afetar a formulação das propostas.

Art. 22. São modalidades de licitação:

I - concorrência;

II - tomada de preços;

III - convite;

IV - concurso;

V - leilão.

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 6º Na hipótese do § 3º deste artigo, existindo na praça mais de 3 (três) possíveis interessados, a cada novo convite, realizado para objeto idêntico ou assemelhado, é obrigatório o convite a, no mínimo, mais um interessado, enquanto existirem cadastrados não convidados nas últimas licitações. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 7º Quando, por limitações do mercado ou manifesto desinteresse dos convidados, for impossível a obtenção do número mínimo de licitantes exigidos no § 3º deste artigo, essas circunstâncias deverão ser devidamente justificadas no processo, sob pena de repetição do convite.

§ 8º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação das referidas neste artigo.

§ 9º Na hipótese do parágrafo 2º deste artigo, a administração somente poderá exigir do licitante não cadastrado os documentos previstos nos arts. 27 a 31, que comprovem habilitação compatível com o objeto da licitação, nos termos do edital. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia: [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

a) convite - até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais); [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais); [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

c) concorrência - acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais); [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior: [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

a) convite - até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais); [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais); ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais). ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

§ 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade, sem perda da economia de escala. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra, há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 3º A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 4º Nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

§ 5º É vedada a utilização da modalidade "convite" ou "tomada de preços", conforme o caso, para parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente, sempre que o somatório de seus valores caracterizar o caso de "tomada de preços" ou "concorrência", respectivamente, nos termos deste artigo, exceto para as parcelas de natureza específica que possam ser executadas por pessoas ou empresas de especialidade diversa daquela do executor da obra ou serviço. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 6º As organizações industriais da Administração Federal direta, em face de suas peculiaridades, obedecerão aos limites estabelecidos no inciso I deste artigo também para suas compras e serviços em geral, desde que para a aquisição de materiais aplicados exclusivamente na manutenção, reparo ou fabricação de meios operacionais bélicos pertencentes à União. ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 7º Na compra de bens de natureza divisível e desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo, é permitida a cotação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas a ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala. ([Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

§ 8º No caso de consórcios públicos, aplicar-se-á o dobro dos valores mencionados no caput deste artigo quando formado por até 3 (três) entes da Federação, e o triplo, quando formado por maior número. ([Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005](#))

Art. 24. **É dispensável a licitação:**

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo

local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços;

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional;

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípuas da administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exiguidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea "a" do inciso II do art. 23 desta Lei: [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

XXI - Para a aquisição de bens destinados exclusivamente a pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela CAPES, FINEP, CNPq ou outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXII - na contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica; [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

XXV - na contratação realizada por Instituição Científica e Tecnológica - ICT ou por agência de fomento para a transferência de tecnologia e para o licenciamento de direito de uso ou de exploração de criação protegida. [\(Incluído pela Lei nº 10.973, de 2004\)](#)

XXVI – na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação. [\(Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005\)](#)

XXVII - na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública. [\(Redação dada pela Lei nº 11.445, de 2007\).](#)

XXVIII – para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão. [\(Incluído pela Lei nº 11.484, de 2007\).](#)

Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. [\(Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005\)](#)

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.



Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. [\(Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005\)](#)

Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;

II - razão da escolha do fornecedor ou executante;

III - justificativa do preço.

IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

## Seção II Da Habilitação

Art. 27. Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a:

I - habilitação jurídica;

II - qualificação técnica;

III - qualificação econômico-financeira;

IV - regularidade fiscal.

V – cumprimento do disposto no [inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal](#). [\(Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999\)](#)

Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:

I - cédula de identidade;

II - registro comercial, no caso de empresa individual;

III - ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;

IV - inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;

V - decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.



Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em:

I - prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC);

II - prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;

III - prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei;

IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:

I - registro ou inscrição na entidade profissional competente;

II - comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

III - comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;

IV - prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.

§ 1º A comprovação de aptidão referida no inciso II do "caput" deste artigo, no caso das licitações pertinentes a obras e serviços, será feita por atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, devidamente registrados nas entidades profissionais competentes, limitadas as exigências a: ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

I - capacitação técnico-profissional: comprovação do licitante de possuir em seu quadro permanente, na data prevista para entrega da proposta, profissional de nível superior ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, limitadas estas exclusivamente às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto da licitação, vedadas as exigências de quantidades mínimas ou prazos máximos; ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

II - ([Vetado](#)). ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

a) ([Vetado](#)). ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

b) ([Vetado](#)). ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 2º As parcelas de maior relevância técnica e de valor significativo, mencionadas no parágrafo anterior, serão definidas no instrumento convocatório. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 3º Será sempre admitida a comprovação de aptidão através de certidões ou atestados de obras ou serviços similares de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior.

§ 4º Nas licitações para fornecimento de bens, a comprovação de aptidão, quando for o caso, será feita através de atestados fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado.

§ 5º É vedada a exigência de comprovação de atividade ou de aptidão com limitações de tempo ou de época ou ainda em locais específicos, ou quaisquer outras não previstas nesta Lei, que inibam a participação na licitação.

§ 6º As exigências mínimas relativas a instalações de canteiros, máquinas, equipamentos e pessoal técnico especializado, considerados essenciais para o cumprimento do objeto da licitação, serão atendidas mediante a apresentação de relação explícita e da declaração formal da sua disponibilidade, sob as penas cabíveis, vedada as exigências de propriedade e de localização prévia.

§ 7º [\(Vetado\). \(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

I - [\(Vetado\). \(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

II - [\(Vetado\). \(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 8º No caso de obras, serviços e compras de grande vulto, de alta complexidade técnica, poderá a Administração exigir dos licitantes a metodologia de execução, cuja avaliação, para efeito de sua aceitação ou não, antecederá sempre à análise dos preços e será efetuada exclusivamente por critérios objetivos.

§ 9º Entende-se por licitação de alta complexidade técnica aquela que envolva alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais.

§ 10. Os profissionais indicados pelo licitante para fins de comprovação da capacitação técnico-profissional de que trata o inciso I do § 1º deste artigo deverão participar da obra ou serviço objeto da licitação, admitindo-se a substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela administração. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 11. [\(Vetado\). \(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 12. [\(Vetado\). \(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:

I - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta;

II - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física;

III - garantia, nas mesmas modalidades e critérios previstos no "caput" e § 1º do art. 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação.

§ 1º A exigência de índices limitar-se-á à demonstração da capacidade financeira do licitante com vistas aos compromissos que terá que assumir caso lhe seja adjudicado o contrato, vedada a exigência de valores mínimos de faturamento anterior, índices de rentabilidade ou lucratividade. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 2º A Administração, nas compras para entrega futura e na execução de obras e serviços, poderá estabelecer, no instrumento convocatório da licitação, a exigência de capital mínimo ou de patrimônio líquido mínimo, ou ainda as garantias previstas no § 1º do art. 56 desta Lei, como dado objetivo de comprovação da qualificação econômico-financeira dos licitantes e para efeito de garantia ao adimplemento do contrato a ser ulteriormente celebrado.

§ 3º O capital mínimo ou o valor do patrimônio líquido a que se refere o parágrafo anterior não poderá exceder a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação, devendo a comprovação ser feita relativamente à data da apresentação da proposta, na forma da lei, admitida a atualização para esta data através de índices oficiais.

§ 4º Poderá ser exigida, ainda, a relação dos compromissos assumidos pelo licitante que importem diminuição da capacidade operativa ou absorção de disponibilidade financeira, calculada esta em função do patrimônio líquido atualizado e sua capacidade de rotação.

§ 5º A comprovação de boa situação financeira da empresa será feita de forma objetiva, através do cálculo de índices contábeis previstos no edital e devidamente justificados no processo administrativo da licitação que tenha dado início ao certame licitatório, vedada a exigência de índices e valores não usualmente adotados para correta avaliação de situação financeira suficiente ao cumprimento das obrigações decorrentes da licitação. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 6º ([Vetado](#)). ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 32. Os documentos necessários à habilitação poderão ser apresentados em original, por qualquer processo de cópia autenticada por cartório competente ou por servidor da administração ou publicação em órgão da imprensa oficial. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 1º A documentação de que tratam os arts. 28 a 31 desta Lei poderá ser dispensada, no todo ou em parte, nos casos de convite, concurso, fornecimento de bens para pronta entrega e leilão.

§ 2º O certificado de registro cadastral a que se refere o § 1º do art. 36 substitui os documentos enumerados nos arts. 28 a 31, quanto às informações disponibilizadas em sistema informatizado de consulta direta indicado no edital, obrigando-se a parte a declarar, sob as penalidades legais, a superveniência de fato impeditivo da habilitação. ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

§ 3º A documentação referida neste artigo poderá ser substituída por registro cadastral emitido por órgão ou entidade pública, desde que previsto no edital e o registro tenha sido feito em obediência ao disposto nesta Lei.

§ 4º As empresas estrangeiras que não funcionem no País, tanto quanto possível, atenderão, nas licitações internacionais, às exigências dos parágrafos anteriores mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ter representação legal no Brasil com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.

§ 5º Não se exigirá, para a habilitação de que trata este artigo, prévio recolhimento de taxas ou emolumentos, salvo os referentes a fornecimento do edital, quando solicitado, com os seus elementos constitutivos, limitados ao valor do custo efetivo de reprodução gráfica da documentação fornecida.

§ 6º O disposto no § 4º deste artigo, no § 1º do art. 33 e no § 2º do art. 55, não se aplica às licitações internacionais para a aquisição de bens e serviços cujo pagamento seja feito com o produto de financiamento concedido por organismo financeiro internacional de que o Brasil faça parte, ou por agência estrangeira de cooperação, nem nos casos de contratação com empresa estrangeira, para a compra de equipamentos fabricados e entregues no exterior, desde que para este caso tenha havido prévia autorização do Chefe do Poder Executivo, nem nos casos de aquisição de bens e serviços realizada por unidades administrativas com sede no exterior.

Art. 33. Quando permitida na licitação a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas:

I - comprovação do compromisso público ou particular de constituição de consórcio, subscrito pelos consorciados;

II - indicação da empresa responsável pelo consórcio que deverá atender às condições de liderança, obrigatoriamente fixadas no edital;

III - apresentação dos documentos exigidos nos arts. 28 a 31 desta Lei por parte de cada consorciado, admitindo-se, para efeito de qualificação técnica, o somatório dos quantitativos de cada consorciado, e, para efeito de qualificação econômico-financeira, o somatório dos valores de cada consorciado, na proporção de sua respectiva participação, podendo a Administração estabelecer, para o consórcio, um acréscimo de até 30% (trinta por cento) dos valores exigidos para licitante individual, inexigível este acréscimo para os consórcios compostos, em sua totalidade, por micro e pequenas empresas assim definidas em lei;

IV - impedimento de participação de empresa consorciada, na mesma licitação, através de mais de um consórcio ou isoladamente;

V - responsabilidade solidária dos integrantes pelos atos praticados em consórcio, tanto na fase de licitação quanto na de execução do contrato.

§ 1º No consórcio de empresas brasileiras e estrangeiras a liderança caberá, obrigatoriamente, à empresa brasileira, observado o disposto no inciso II deste artigo.

§ 2º O licitante vencedor fica obrigado a promover, antes da celebração do contrato, a constituição e o registro do consórcio, nos termos do compromisso referido no inciso I deste artigo.

### Seção III Dos Registros Cadastrais

Art. 34. Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública que realizem frequentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma regulamentar, válidos por, no máximo, um ano. ([Regulamento](#))

§ 1º O registro cadastral deverá ser amplamente divulgado e deverá estar permanentemente aberto aos interessados, obrigando-se a unidade por ele responsável a proceder, no mínimo anualmente, através da imprensa oficial e de jornal diário, a chamamento público para a atualização dos registros existentes e para o ingresso de novos interessados.

§ 2º É facultado às unidades administrativas utilizarem-se de registros cadastrais de outros órgãos ou entidades da Administração Pública.

Art. 35. Ao requerer inscrição no cadastro, ou atualização deste, a qualquer tempo, o interessado fornecerá os elementos necessários à satisfação das exigências do art. 27 desta Lei.

Art. 36. Os inscritos serão classificados por categorias, tendo-se em vista sua especialização, subdivididas em grupos, segundo a qualificação técnica e econômica avaliada pelos elementos constantes da documentação relacionada nos arts. 30 e 31 desta Lei.

§ 1º Aos inscritos será fornecido certificado, renovável sempre que atualizarem o registro.

§ 2º A atuação do licitante no cumprimento de obrigações assumidas será anotada no respectivo registro cadastral.

Art. 37. A qualquer tempo poderá ser alterado, suspenso ou cancelado o registro do inscrito que deixar de satisfazer as exigências do art. 27 desta Lei, ou as estabelecidas para classificação cadastral.

#### Seção IV Do Procedimento e Julgamento

Art. 38. O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:

I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;

II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;

III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;

IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem;

V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;

VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;

VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;

VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;

IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;

X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;

XI - outros comprovantes de publicações;

XII - demais documentos relativos à licitação.

Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 39. Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea "c" desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, consideram-se licitações simultâneas aquelas com objetos similares e com realização prevista para intervalos não superiores a trinta dias e licitações sucessivas aquelas em que, também com objetos similares, o edital subsequente tenha uma data anterior a cento e vinte dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:

I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;

II - prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, como previsto no art. 64 desta Lei, para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação;

III - sanções para o caso de inadimplemento;

IV - local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;

V - se há projeto executivo disponível na data da publicação do edital de licitação e o local onde possa ser examinado e adquirido;

VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os arts. 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;

VII - critério para julgamento, com disposições claras e parâmetros objetivos;

VIII - locais, horários e códigos de acesso dos meios de comunicação à distância em que serão fornecidos elementos, informações e esclarecimentos relativos à licitação e às condições para atendimento das obrigações necessárias ao cumprimento de seu objeto;

IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;

X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48; ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

XI - critério de reajuste, que deverá retratar a variação efetiva do custo de produção, admitida a adoção de índices específicos ou setoriais, desde a data prevista para apresentação da proposta, ou do orçamento a que essa proposta se referir, até a data do adimplemento de cada parcela; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

XII - ([Vetado](#)). ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

XIII - limites para pagamento de instalação e mobilização para execução de obras ou serviços que serão obrigatoriamente previstos em separado das demais parcelas, etapas ou tarefas;

XIV - condições de pagamento, prevendo:

a) prazo de pagamento não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros;

c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até a data do efetivo pagamento; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos;

e) exigência de seguros, quando for o caso;

XV - instruções e normas para os recursos previstos nesta Lei;

XVI - condições de recebimento do objeto da licitação;

XVII - outras indicações específicas ou peculiares da licitação.

§ 1º O original do edital deverá ser datado, rubricado em todas as folhas e assinado pela autoridade que o expedir, permanecendo no processo de licitação, e dele extraindo-se cópias integrais ou resumidas, para sua divulgação e fornecimento aos interessados.

§ 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:

I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos;

II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor;

IV - as especificações complementares e as normas de execução pertinentes à licitação.

§ 3º Para efeito do disposto nesta Lei, considera-se como adimplemento da obrigação contratual a prestação do serviço, a realização da obra, a entrega do bem ou de parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança.

§ 4º Nas compras para entrega imediata, assim entendidas aquelas com prazo de entrega até trinta dias da data prevista para apresentação da proposta, poderão ser dispensadas: [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

I - o disposto no inciso XI deste artigo; [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

II - a atualização financeira a que se refere a alínea "c" do inciso XIV deste artigo, correspondente ao período compreendido entre as datas do adimplemento e a prevista para o pagamento, desde que não superior a quinze dias. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 41. A Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada.

§ 1º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a abertura dos envelopes de habilitação, devendo a Administração julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 1º do art. 113.

§ 2º Decairá do direito de impugnar os termos do edital de licitação perante a administração o licitante que não o fizer até o segundo dia útil que anteceder a abertura dos envelopes de habilitação em concorrência, a abertura dos envelopes com as propostas em convite, tomada de preços ou concurso, ou a realização de leilão, as falhas ou irregularidades que viciariam esse edital, hipótese em que tal comunicação não terá efeito de recurso. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 3º A impugnação feita tempestivamente pelo licitante não o impedirá de participar do processo licitatório até o trânsito em julgado da decisão a ela pertinente.

§ 4º A inabilitação do licitante importa preclusão do seu direito de participar das fases subsequentes.

Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

§ 1º Quando for permitido ao licitante estrangeiro cotar preço em moeda estrangeira, igualmente o poderá fazer o licitante brasileiro.

§ 2º O pagamento feito ao licitante brasileiro eventualmente contratado em virtude da licitação de que trata o parágrafo anterior será efetuado em moeda brasileira, à taxa de câmbio vigente no dia útil imediatamente anterior à data do efetivo pagamento. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 3º As garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes àquelas oferecidas ao licitante estrangeiro.

§ 4º Para fins de julgamento da licitação, as propostas apresentadas por licitantes estrangeiros serão acrescidas dos gravames consequentes dos mesmos tributos que oneram exclusivamente os licitantes brasileiros quanto à operação final de venda.

§ 5º Para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as



normas e procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 6º As cotações de todos os licitantes serão para entrega no mesmo local de destino.

Art. 43. A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:

I - abertura dos envelopes contendo a documentação relativa à habilitação dos concorrentes, e sua apreciação;

II - devolução dos envelopes fechados aos concorrentes inabilitados, contendo as respectivas propostas, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação;

III - abertura dos envelopes contendo as propostas dos concorrentes habilitados, desde que transcorrido o prazo sem interposição de recurso, ou tenha havido desistência expressa, ou após o julgamento dos recursos interpostos;

IV - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;

V - julgamento e classificação das propostas de acordo com os critérios de avaliação constantes do edital;

VI - deliberação da autoridade competente quanto à homologação e adjudicação do objeto da licitação.

§ 1º A abertura dos envelopes contendo a documentação para habilitação e as propostas será realizada sempre em ato público previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada, assinada pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 2º Todos os documentos e propostas serão rubricados pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 3º É facultada à Comissão ou autoridade superior, em qualquer fase da licitação, a promoção de diligência destinada a esclarecer ou a complementar a instrução do processo, vedada a inclusão posterior de documento ou informação que deveria constar originariamente da proposta.

§ 4º O disposto neste artigo aplica-se à concorrência e, no que couber, ao concurso, ao leilão, à tomada de preços e ao convite. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 5º Ultrapassada a fase de habilitação dos concorrentes (incisos I e II) e abertas as propostas (inciso III), não cabe desclassificá-los por motivo relacionado com a habilitação, salvo em razão de fatos supervenientes ou só conhecidos após o julgamento.

§ 6º Após a fase de habilitação, não cabe desistência de proposta, salvo por motivo justo decorrente de fato superveniente e aceito pela Comissão.

Art. 44. No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei.

§ 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes.

§ 2º Não se considerará qualquer oferta de vantagem não prevista no edital ou no convite, inclusive financiamentos subsidiados ou a fundo perdido, nem preço ou vantagem baseada nas ofertas dos demais licitantes.

§ 3º Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos, exceto quando se referirem a materiais e instalações de propriedade do próprio licitante, para os quais ele renuncie a parcela ou à totalidade da remuneração. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se também às propostas que incluam mão-de-obra estrangeira ou importações de qualquer natureza. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

§ 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

II - a de melhor técnica;

III - a de técnica e preço.

IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 2º No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

§ 3º No caso da licitação do tipo "menor preço", entre os licitantes considerados qualificados a classificação se dará pela ordem crescente dos preços propostos, prevalecendo, no caso de empate, exclusivamente o critério previsto no parágrafo anterior. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no [art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991](#), levando em conta os fatores especificados em seu [parágrafo 2º](#) e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação "técnica e

preço", permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 5º É vedada a utilização de outros tipos de licitação não previstos neste artigo.

§ 6º Na hipótese prevista no art. 23, § 7º, serão selecionadas tantas propostas quantas necessárias até que se atinja a quantidade demandada na licitação. ([Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

Art. 46. Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 1º Nas licitações do tipo "melhor técnica" será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar:

I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução;

II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiveram a valorização mínima;

III - no caso de impasse na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação;

IV - as propostas de preços serão devolvidas intactas aos licitantes que não forem preliminarmente habilitados ou que não obtiverem a valorização mínima estabelecida para a proposta técnica.

§ 2º Nas licitações do tipo "técnica e preço" será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório:

I - será feita a avaliação e a valorização das propostas de preços, de acordo com critérios objetivos preestabelecidos no instrumento convocatório;

II - a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

§ 3º Excepcionalmente, os tipos de licitação previstos neste artigo poderão ser adotados, por autorização expressa e mediante justificativa circunstanciada da maior autoridade da Administração promotora constante do ato convocatório, para fornecimento de bens e execução de obras ou prestação de serviços de grande vulto majoritariamente dependentes de tecnologia nitidamente sofisticada e de domínio restrito, atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação, nos casos em que o objeto pretendido admitir soluções alternativas e variações de execução, com repercussões significativas sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade concretamente mensuráveis, e estas puderem ser adotadas à livre escolha dos licitantes, na conformidade dos critérios objetivamente fixados no ato convocatório.

§ 4º [\(Vetado\)](#). [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 47. Nas licitações para a execução de obras e serviços, quando for adotada a modalidade de execução de empreitada por preço global, a Administração deverá fornecer obrigatoriamente, junto com o edital, todos os elementos e informações necessários para que os licitantes possam elaborar suas propostas de preços com total e completo conhecimento do objeto da licitação.

Art. 48. Serão desclassificadas:

I - as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação;

II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexeqüíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 1º Para os efeitos do disposto no inciso II deste artigo consideram-se manifestamente inexeqüíveis, no caso de licitações de menor preço para obras e serviços de engenharia, as propostas cujos valores sejam inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores: [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

a) média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor orçado pela administração, ou [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

b) valor orçado pela administração. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

§ 2º Dos licitantes classificados na forma do parágrafo anterior cujo valor global da proposta for inferior a 80% (oitenta por cento) do menor valor a que se referem as alíneas "a" e "b", será exigida, para a assinatura do contrato, prestação de garantia adicional, dentre as modalidades previstas no § 1º do art. 56, igual a diferença entre o valor resultante do parágrafo anterior e o valor da correspondente proposta. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

§ 3º Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a administração poderá fixar aos licitantes o prazo de oito dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

Art. 49. A autoridade competente para a aprovação do procedimento somente poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrente de fato superveniente devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificar tal conduta, devendo anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado.

§ 1º A anulação do procedimento licitatório por motivo de ilegalidade não gera obrigação de indenizar, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 2º A nulidade do procedimento licitatório induz à do contrato, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 3º No caso de desfazimento do processo licitatório, fica assegurado o contraditório e a ampla defesa.

§ 4º O disposto neste artigo e seus parágrafos aplica-se aos atos do procedimento de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 50. A Administração não poderá celebrar o contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos ao procedimento licitatório, sob pena de nulidade.

Art. 51. A habilitação preliminar, a inscrição em registro cadastral, a sua alteração ou cancelamento, e as propostas serão processadas e julgadas por comissão permanente ou especial de, no mínimo, 3 (três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsáveis pela licitação.

§ 1º No caso de convite, a Comissão de licitação, excepcionalmente, nas pequenas unidades administrativas e em face da exigüidade de pessoal disponível, poderá ser substituída por servidor formalmente designado pela autoridade competente.

§ 2º A Comissão para julgamento dos pedidos de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento, será integrada por profissionais legalmente habilitados no caso de obras, serviços ou aquisição de equipamentos.

§ 3º Os membros das Comissões de licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela Comissão, salvo se posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão.

§ 4º A investidura dos membros das Comissões permanentes não excederá a 1 (um) ano, vedada a recondução da totalidade de seus membros para a mesma comissão no período subsequente.

§ 5º No caso de concurso, o julgamento será feito por uma comissão especial integrada por pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento da matéria em exame, servidores públicos ou não.

Art. 52. O concurso a que se refere o § 4º do art. 22 desta Lei deve ser precedido de regulamento próprio, a ser obtido pelos interessados no local indicado no edital.

§ 1º O regulamento deverá indicar:

I - a qualificação exigida dos participantes;

II - as diretrizes e a forma de apresentação do trabalho;

III - as condições de realização do concurso e os prêmios a serem concedidos.

§ 2º Em se tratando de projeto, o vencedor deverá autorizar a Administração a executá-lo quando julgar conveniente.

Art. 53. O leilão pode ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela Administração, procedendo-se na forma da legislação pertinente.

§ 1º Todo bem a ser leiloado será previamente avaliado pela Administração para fixação do preço mínimo de arrematação.

§ 2º Os bens arrematados serão pagos à vista ou no percentual estabelecido no edital, não inferior a 5% (cinco por cento) e, após a assinatura da respectiva ata lavrada no local do leilão, imediatamente entregues ao arrematante, o qual se obrigará ao pagamento do restante no prazo estipulado no edital de convocação, sob pena de perder em favor da Administração o valor já recolhido.

§ 3º Nos leilões internacionais, o pagamento da parcela à vista poderá ser feito em até vinte e quatro horas. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 4º O edital de leilão deve ser amplamente divulgado, principalmente no município em que se realizará. ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

### Capítulo III DOS CONTRATOS

#### Seção I Disposições Preliminares

Art. 54. Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

§ 1º Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

§ 2º Os contratos decorrentes de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VIII - os casos de rescisão;

IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

§ 1º [\(Vetado\). \(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei.

§ 3º No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicarão, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as características e os valores pagos, segundo o disposto no [art. 63 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964](#).

Art. 56. A critério da autoridade competente, em cada caso, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

I - caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública, devendo estes ter sido emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil e avaliados pelos seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Fazenda; [\(Redação dada pela Lei nº 11.079, de 2004\)](#)

II - seguro-garantia; [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

III - fiança bancária. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 8.6.94\)](#)

§ 2º A garantia a que se refere o caput deste artigo não excederá a cinco por cento do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições daquele, ressalvado o previsto no parágrafo 3º deste artigo. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 3º Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto envolvendo alta complexidade técnica e riscos financeiros consideráveis, demonstrados através de parecer tecnicamente aprovado pela autoridade competente, o limite de garantia previsto no parágrafo anterior poderá ser elevado para até dez por cento do valor do contrato. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

§ 4º A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a execução do contrato e, quando em dinheiro, atualizada monetariamente.

§ 5º Nos casos de contratos que importem na entrega de bens pela Administração, dos quais o contratado ficará depositário, ao valor da garantia deverá ser acrescido o valor desses bens.

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

I - aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório;

II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses; ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

III - ([Vetado](#)). ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

IV - ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato.

§ 1º Os prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação, mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, desde que ocorra algum dos seguintes motivos, devidamente atuados em processo:

I - alteração do projeto ou especificações, pela Administração;

II - superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato;

III - interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração;

IV - aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei;

V - impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência;

VI - omissão ou atraso de providências a cargo da Administração, inclusive quanto aos pagamentos previstos de que resulte, diretamente, impedimento ou retardamento na execução do contrato, sem prejuízo das sanções legais aplicáveis aos responsáveis.



§ 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.

§ 3º É vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado.

§ 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado por até doze meses. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

Art. 58. O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;

II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei;

III - fiscalizar-lhes a execução;

IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

§ 1º As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

§ 2º Na hipótese do inciso I deste artigo, as cláusulas econômico-financeiras do contrato deverão ser revistas para que se mantenha o equilíbrio contratual.

Art. 59. A declaração de nulidade do contrato administrativo opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos.

Parágrafo único. A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado até a data em que ela for declarada e por outros prejuízos regularmente comprovados, contanto que não lhe seja imputável, promovendo-se a responsabilidade de quem lhe deu causa.

## Seção II Da Formalização dos Contratos

Art. 60. Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais manterão arquivo cronológico dos seus autógrafos e registro sistemático do seu extrato, salvo os relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam por instrumento lavrado em cartório de notas, de tudo juntando-se cópia no processo que lhe deu origem.

Parágrafo único. É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, salvo o de pequenas compras de pronto pagamento, assim entendidas aquelas de valor não superior a 5% (cinco por cento) do limite estabelecido no art. 23, inciso II, alínea "a" desta Lei, feitas em regime de adiantamento.

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Art. 62. O instrumento de contrato é obrigatório nos casos de concorrência e de tomada de preços, bem como nas dispensas e inexigibilidades cujos preços estejam compreendidos nos limites destas duas modalidades de licitação, e facultativo nos demais em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

§ 1º A minuta do futuro contrato integrará sempre o edital ou ato convocatório da licitação.

§ 2º Em "carta contrato", "nota de empenho de despesa", "autorização de compra", "ordem de execução de serviço" ou outros instrumentos hábeis aplica-se, no que couber, o disposto no art. 55 desta Lei. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 3º Aplica-se o disposto nos arts. 55 e 58 a 61 desta Lei e demais normas gerais, no que couber:

I - aos contratos de seguro, de financiamento, de locação em que o Poder Público seja locatário, e aos demais cujo conteúdo seja regido, predominantemente, por norma de direito privado;

II - aos contratos em que a Administração for parte como usuária de serviço público.

§ 4º É dispensável o "termo de contrato" e facultada a substituição prevista neste artigo, a critério da Administração e independentemente de seu valor, nos casos de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica.

Art. 63. É permitido a qualquer licitante o conhecimento dos termos do contrato e do respectivo processo licitatório e, a qualquer interessado, a obtenção de cópia autenticada, mediante o pagamento dos emolumentos devidos.

Art. 64. A Administração convocará regularmente o interessado para assinar o termo de contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo e condições estabelecidos, sob pena de decair o direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 desta Lei.

§ 1º O prazo de convocação poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, quando solicitado pela parte durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado aceito pela Administração.

§ 2º É facultado à Administração, quando o convocado não assinar o termo de contrato ou não aceitar ou retirar o instrumento equivalente no prazo e condições estabelecidos, convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado, inclusive quanto aos preços

atualizados de conformidade com o ato convocatório, ou revogar a licitação independentemente da cominação prevista no art. 81 desta Lei.

§ 3º Decorridos 60 (sessenta) dias da data da entrega das propostas, sem convocação para a contratação, ficam os licitantes liberados dos compromissos assumidos.

### Seção III Da Alteração dos Contratos

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração:

a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II - por acordo das partes:

a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;

b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;

c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;

d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando área econômica extraordinária e extracontratual. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo: [\(Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

I - [\(VETADO\)](#) [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes. [\(Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998\)](#)

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

§ 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial.

§ 7º [\(VETADO\)](#)

§ 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.

#### Seção IV Da Execução dos Contratos

Art. 66. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas conseqüências de sua inexecução total ou parcial.

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

Art. 68. O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato.

Art. 69. O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.

Art. 70. O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.

Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis. ([Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995](#))

§ 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do [art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#). ([Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995](#))

§ 3º ([Vetado](#)). ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 72. O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração.

Art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I - em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e conseqüente aceitação.

§ 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

§ 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.

§ 3º O prazo a que se refere a alínea "b" do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital.

§ 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.

Art. 74. Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos:

I - gêneros perecíveis e alimentação preparada;

II - serviços profissionais;

III - obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inciso II, alínea "a", desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade.

Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo.

Art. 75. Salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta do contratado.

Art. 76. A Administração rejeitará, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato.

#### Seção V Da Inexecução e da Rescisão dos Contratos

Art. 77. A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as consequências contratuais e as previstas em lei ou regulamento.

Art. 78. Constituem motivo para rescisão do contrato:

I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;

II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;

III - a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;

IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;

V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração;

VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato;

VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;

VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 desta Lei;

IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil;

X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado;

XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato;

XII - razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato;

XIII - a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei;

XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação;

XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação;

XVI - a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificadas no projeto;

XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato.

Parágrafo único. Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

XVIII – descumprimento do disposto no inciso V do art. 27, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. [\(Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999\)](#)

Art. 79. A rescisão do contrato poderá ser:

I - determinada por ato unilateral e escrito da Administração, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII do artigo anterior;

II - amigável, por acordo entre as partes, reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para a Administração;

III - judicial, nos termos da legislação;

IV - [\(Vetado\)](#). [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 1º A rescisão administrativa ou amigável deverá ser precedida de autorização escrita e fundamentada da autoridade competente.

§ 2º Quando a rescisão ocorrer com base nos incisos XII a XVII do artigo anterior, sem que haja culpa do contratado, será este ressarcido dos prejuízos regularmente comprovados que houver sofrido, tendo ainda direito a:

I - devolução de garantia;

II - pagamentos devidos pela execução do contrato até a data da rescisão;

III - pagamento do custo da desmobilização.

§ 3º (Vetado). [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 4º (Vetado). [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

§ 5º Ocorrendo impedimento, paralisação ou sustação do contrato, o cronograma de execução será prorrogado automaticamente por igual tempo.

Art. 80. A rescisão de que trata o inciso I do artigo anterior acarreta as seguintes conseqüências, sem prejuízo das sanções previstas nesta Lei:

I - assunção imediata do objeto do contrato, no estado e local em que se encontrar, por ato próprio da Administração;

II - ocupação e utilização do local, instalações, equipamentos, material e pessoal empregados na execução do contrato, necessários à sua continuidade, na forma do inciso V do art. 58 desta Lei;

III - execução da garantia contratual, para ressarcimento da Administração, e dos valores das multas e indenizações a ela devidos;

IV - retenção dos créditos decorrentes do contrato até o limite dos prejuízos causados à Administração.

§ 1º A aplicação das medidas previstas nos incisos I e II deste artigo fica a critério da Administração, que poderá dar continuidade à obra ou ao serviço por execução direta ou indireta.

§ 2º É permitido à Administração, no caso de concordata do contratado, manter o contrato, podendo assumir o controle de determinadas atividades de serviços essenciais.

§ 3º Na hipótese do inciso II deste artigo, o ato deverá ser precedido de autorização expressa do Ministro de Estado competente, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso.

§ 4º A rescisão de que trata o inciso IV do artigo anterior permite à Administração, a seu critério, aplicar a medida prevista no inciso I deste artigo.



## Seção I Disposições Gerais

Art. 81. A recusa injustificada do adjudicatário em assinar o contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo estabelecido pela Administração, caracteriza o descumprimento total da obrigação assumida, sujeitando-o às penalidades legalmente estabelecidas.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos licitantes convocados nos termos do art. 64, § 2º desta Lei, que não aceitarem a contratação, nas mesmas condições propostas pelo primeiro adjudicatário, inclusive quanto ao prazo e preço.

Art. 82. Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta Lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar.

Art. 83. Os crimes definidos nesta Lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo.

Art. 84. Considera-se servidor público, para os fins desta Lei, aquele que exerce, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, cargo, função ou emprego público.

§ 1º Equipara-se a servidor público, para os fins desta Lei, quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, assim consideradas, além das fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, as demais entidades sob controle, direto ou indireto, do Poder Público.

§ 2º A pena imposta será acrescida da terça parte, quando os autores dos crimes previstos nesta Lei forem ocupantes de cargo em comissão ou de função de confiança em órgão da Administração direta, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundação pública, ou outra entidade controlada direta ou indiretamente pelo Poder Público.

Art. 85. As infrações penais previstas nesta Lei pertinem às licitações e aos contratos celebrados pela União, Estados, Distrito Federal, Municípios, e respectivas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações públicas, e quaisquer outras entidades sob seu controle direto ou indireto.

## Seção II Das Sanções Administrativas

Art. 86. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 3º A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.

Art. 88. As sanções previstas nos incisos III e IV do artigo anterior poderão também ser aplicadas às empresas ou aos profissionais que, em razão dos contratos regidos por esta Lei:

I - tenham sofrido condenação definitiva por praticarem, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

II - tenham praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

III - demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a Administração em virtude de atos ilícitos praticados.

### Seção III Dos Crimes e das Penas

Art. 89. Dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade:

Pena - detenção, de 3 (três) a 5 (cinco) anos, e multa.

Parágrafo único. Na mesma pena incorre aquele que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público.

Art. 90. Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório, com o intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Art. 91. Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato, cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 92. Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem, inclusive prorrogação contratual, em favor do adjudicatário, durante a execução dos contratos celebrados com o Poder Público, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda, pagar fatura com preterição da ordem cronológica de sua exigibilidade, observado o disposto no art. 121 desta Lei: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Pena - detenção, de dois a quatro anos, e multa. [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

Parágrafo único. Incide na mesma pena o contratado que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, obtém vantagem indevida ou se beneficia, injustamente, das modificações ou prorrogações contratuais.

Art. 93. Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 94. Devassar o sigilo de proposta apresentada em procedimento licitatório, ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 3 (três) anos, e multa.

Art. 95. Afastar ou procura afastar licitante, por meio de violência, grave ameaça, fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem se abstém ou desiste de licitar, em razão da vantagem oferecida.

Art. 96. Fraudar, em prejuízo da Fazenda Pública, licitação instaurada para aquisição ou venda de bens ou mercadorias, ou contrato dela decorrente:

I - elevando arbitrariamente os preços;

II - vendendo, como verdadeira ou perfeita, mercadoria falsificada ou deteriorada;

III - entregando uma mercadoria por outra;

IV - alterando substância, qualidade ou quantidade da mercadoria fornecida;

V - tornando, por qualquer modo, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato:

Pena - detenção, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa.

Art. 97. Admitir à licitação ou celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Parágrafo único. Incide na mesma pena aquele que, declarado inidôneo, venha a licitar ou a contratar com a Administração.

Art. 98. Obstar, impedir ou dificultar, injustamente, a inscrição de qualquer interessado nos registros cadastrais ou promover indevidamente a alteração, suspensão ou cancelamento de registro do inscrito:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 99. A pena de multa cominada nos arts. 89 a 98 desta Lei consiste no pagamento de quantia fixada na sentença e calculada em índices percentuais, cuja base corresponderá ao valor da vantagem efetivamente obtida ou potencialmente auferível pelo agente.

§ 1º Os índices a que se refere este artigo não poderão ser inferiores a 2% (dois por cento), nem superiores a 5% (cinco por cento) do valor do contrato licitado ou celebrado com dispensa ou inexigibilidade de licitação.

§ 2º O produto da arrecadação da multa reverterá, conforme o caso, à Fazenda Federal, Distrital, Estadual ou Municipal.

#### Seção IV Do Processo e do Procedimento Judicial

Art. 100. Os crimes definidos nesta Lei são de ação penal pública incondicionada, cabendo ao Ministério Público promovê-la.

Art. 101. Qualquer pessoa poderá provocar, para os efeitos desta Lei, a iniciativa do Ministério Público, fornecendo-lhe, por escrito, informações sobre o fato e sua autoria, bem como as circunstâncias em que se deu a ocorrência.

Parágrafo único. Quando a comunicação for verbal, mandará a autoridade reduzi-la a termo, assinado pelo apresentante e por duas testemunhas.

Art. 102. Quando em autos ou documentos de que conhecerem, os magistrados, os membros dos Tribunais ou Conselhos de Contas ou os titulares dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de qualquer dos Poderes verificarem a existência dos crimes definidos nesta Lei, remeterão ao Ministério Público as cópias e os documentos necessários ao oferecimento da denúncia.

Art. 103. Será admitida ação penal privada subsidiária da pública, se esta não for ajuizada no prazo legal, aplicando-se, no que couber, o disposto nos [arts. 29](#) e [30 do Código de Processo Penal](#).

Art. 104. Recebida a denúncia e citado o réu, terá este o prazo de 10 (dez) dias para apresentação de defesa escrita, contado da data do seu interrogatório, podendo juntar documentos, arrolar as testemunhas que tiver, em número não superior a 5 (cinco), e indicar as demais provas que pretenda produzir.

Art. 105. Ouvidas as testemunhas da acusação e da defesa e praticadas as diligências instrutórias deferidas ou ordenadas pelo juiz, abrir-se-á, sucessivamente, o prazo de 5 (cinco) dias a cada parte para alegações finais.

Art. 106. Decorrido esse prazo, e conclusos os autos dentro de 24 (vinte e quatro) horas, terá o juiz 10 (dez) dias para proferir a sentença.

Art. 107. Da sentença cabe apelação, interponível no prazo de 5 (cinco) dias.

Art. 108. No processamento e julgamento das infrações penais definidas nesta Lei, assim como nos recursos e nas execuções que lhes digam respeito, aplicar-se-ão, subsidiariamente, o [Código de Processo Penal](#) e a [Lei de Execução Penal](#).

#### Capítulo V DOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Art. 109. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:

I - recurso, no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos casos de:

- a) habilitação ou inabilitação do licitante;
- b) julgamento das propostas;
- c) anulação ou revogação da licitação;
- d) indeferimento do pedido de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;
- e) rescisão do contrato, a que se refere o inciso I do art. 79 desta Lei; ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

f) aplicação das penas de advertência, suspensão temporária ou de multa;

II - representação, no prazo de 5 (cinco) dias úteis da intimação da decisão relacionada com o objeto da licitação ou do contrato, de que não caiba recurso hierárquico;

III - pedido de reconsideração, de decisão de Ministro de Estado, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, na hipótese do § 4º do art. 87 desta Lei, no prazo de 10 (dez) dias úteis da intimação do ato.

§ 1º A intimação dos atos referidos no inciso I, alíneas "a", "b", "c" e "e", deste artigo, excluídos os relativos a advertência e multa de mora, e no inciso III, será feita mediante publicação na imprensa oficial, salvo para os casos previstos nas alíneas "a" e "b", se presentes os prepostos dos licitantes no ato em que foi adotada a decisão, quando poderá ser feita por comunicação direta aos interessados e lavrada em ata.

§ 2º O recurso previsto nas alíneas "a" e "b" do inciso I deste artigo terá efeito suspensivo, podendo a autoridade competente, motivadamente e presentes razões de interesse público, atribuir ao recurso interposto eficácia suspensiva aos demais recursos.

§ 3º Interposto, o recurso será comunicado aos demais licitantes, que poderão impugná-lo no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 4º O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, ou, nesse mesmo prazo, fazê-lo subir, devidamente informado, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 (cinco) dias úteis, contado do recebimento do recurso, sob pena de responsabilidade.

§ 5º Nenhum prazo de recurso, representação ou pedido de reconsideração se inicia ou corre sem que os autos do processo estejam com vista franqueada ao interessado.

§ 6º Em se tratando de licitações efetuadas na modalidade de "carta convite" os prazos estabelecidos nos incisos I e II e no parágrafo 3º deste artigo serão de dois dias úteis. [\(Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

## Capítulo VI DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 110. Na contagem dos prazos estabelecidos nesta Lei, excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, e considerar-se-ão os dias consecutivos, exceto quando for explicitamente disposto em contrário.

Parágrafo único. Só se iniciam e vencem os prazos referidos neste artigo em dia de expediente no órgão ou na entidade.

Art. 111. A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração.

Parágrafo único. Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

Art. 112. Quando o objeto do contrato interessar a mais de uma entidade pública, caberá ao órgão contratante, perante a entidade interessada, responder pela sua boa execução, fiscalização e pagamento.

§ 1º Os consórcios públicos poderão realizar licitação da qual, nos termos do edital, decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades dos entes da Federação consorciados. [\(Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005\)](#)

§ 2º É facultado à entidade interessada o acompanhamento da licitação e da execução do contrato. [\(Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005\)](#)

Art. 113. O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração

da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto.

§ 1º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

§ 2º Os Tribunais de Contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, até o dia útil imediatamente anterior à data de recebimento das propostas, cópia de edital de licitação já publicado, obrigando-se os órgãos ou entidades da Administração interessada à adoção de medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 114. O sistema instituído nesta Lei não impede a pré-qualificação de licitantes nas concorrências, a ser procedida sempre que o objeto da licitação recomende análise mais detida da qualificação técnica dos interessados.

§ 1º A adoção do procedimento de pré-qualificação será feita mediante proposta da autoridade competente, aprovada pela imediatamente superior.

§ 2º Na pré-qualificação serão observadas as exigências desta Lei relativas à concorrência, à convocação dos interessados, ao procedimento e à análise da documentação.

Art. 115. Os órgãos da Administração poderão expedir normas relativas aos procedimentos operacionais a serem observados na execução das licitações, no âmbito de sua competência, observadas as disposições desta Lei.

Parágrafo único. As normas a que se refere este artigo, após aprovação da autoridade competente, deverão ser publicadas na imprensa oficial.

Art. 116. Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - identificação do objeto a ser executado;

II - metas a serem atingidas;

III - etapas ou fases de execução;

IV - plano de aplicação dos recursos financeiros;

V - cronograma de desembolso;

VI - previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas;

VII - se o ajuste compreender obra ou serviço de engenharia, comprovação de que os recursos próprios para complementar a execução do objeto estão devidamente assegurados, salvo se o custo total do empreendimento recair sobre a entidade ou órgão descentralizador.

§ 2º Assinado o convênio, a entidade ou órgão repassador dará ciência do mesmo à Assembléia Legislativa ou à Câmara Municipal respectiva.

§ 3º As parcelas do convênio serão liberadas em estrita conformidade com o plano de aplicação aprovado, exceto nos casos a seguir, em que as mesmas ficarão retidas até o saneamento das impropriedades ocorrentes:

I - quando não tiver havido comprovação da boa e regular aplicação da parcela anteriormente recebida, na forma da legislação aplicável, inclusive mediante procedimentos de fiscalização local, realizados periodicamente pela entidade ou órgão descentralizador dos recursos ou pelo órgão competente do sistema de controle interno da Administração Pública;

II - quando verificado desvio de finalidade na aplicação dos recursos, atrasos não justificados no cumprimento das etapas ou fases programadas, práticas atentatórias aos princípios fundamentais de Administração Pública nas contratações e demais atos praticados na execução do convênio, ou o inadimplemento do executor com relação a outras cláusulas conveniais básicas;

III - quando o executor deixar de adotar as medidas saneadoras apontadas pelo partícipe repassador dos recursos ou por integrantes do respectivo sistema de controle interno.

§ 4º Os saldos de convênio, enquanto não utilizados, serão obrigatoriamente aplicados em cadernetas de poupança de instituição financeira oficial se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, ou em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em títulos da dívida pública, quando a utilização dos mesmos verificar-se em prazos menores que um mês.

§ 5º As receitas financeiras auferidas na forma do parágrafo anterior serão obrigatoriamente computadas a crédito do convênio e aplicadas, exclusivamente, no objeto de sua finalidade, devendo constar de demonstrativo específico que integrará as prestações de contas do ajuste.

§ 6º Quando da conclusão, denúncia, rescisão ou extinção do convênio, acordo ou ajuste, os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas das aplicações financeiras realizadas, serão devolvidos à entidade ou órgão repassador dos recursos, no prazo improrrogável de 30 (trinta) dias do evento, sob pena da imediata instauração de tomada de contas especial do responsável, providenciada pela autoridade competente do órgão ou entidade titular dos recursos.

Art. 117. As obras, serviços, compras e alienações realizados pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Tribunal de Contas regem-se pelas normas desta Lei, no que couber, nas três esferas administrativas.

Art. 118. Os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades da administração indireta deverão adaptar suas normas sobre licitações e contratos ao disposto nesta Lei.

Art. 119. As sociedades de economia mista, empresas e fundações públicas e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União e pelas entidades referidas no artigo anterior editarão regulamentos próprios devidamente publicados, ficando sujeitas às disposições desta Lei.

Parágrafo único. Os regulamentos a que se refere este artigo, no âmbito da Administração Pública, após aprovados pela autoridade de nível superior a que estiverem vinculados os respectivos órgãos, sociedades e entidades, deverão ser publicados na imprensa oficial.



Art. 120. Os valores fixados por esta Lei poderão ser anualmente revistos pelo Poder Executivo Federal, que os fará publicar no Diário Oficial da União, observando como limite superior a variação geral dos preços do mercado, no período. ([Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998](#))

Parágrafo único. O Poder Executivo Federal fará publicar no Diário Oficial da União os novos valores oficialmente vigentes por ocasião de cada evento citado no "caput" deste artigo, desprezando-se as frações inferiores a Cr\$ 1,00 (hum cruzeiro real). ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 121. O disposto nesta Lei não se aplica às licitações instauradas e aos contratos assinados anteriormente à sua vigência, ressalvado o disposto no art. 57, nos parágrafos 1º, 2º e 8º do art. 65, no inciso XV do art. 78, bem assim o disposto no "caput" do art. 5º, com relação ao pagamento das obrigações na ordem cronológica, podendo esta ser observada, no prazo de noventa dias contados da vigência desta Lei, separadamente para as obrigações relativas aos contratos regidos por legislação anterior à Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Parágrafo único. Os contratos relativos a imóveis do patrimônio da União continuam a reger-se pelas disposições do [Decreto-lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946](#), com suas alterações, e os relativos a operações de crédito interno ou externo celebrados pela União ou a concessão de garantia do Tesouro Nacional continuam regidos pela legislação pertinente, aplicando-se esta Lei, no que couber.

Art. 122. Nas concessões de linhas aéreas, observar-se-á procedimento licitatório específico, a ser estabelecido no [Código Brasileiro de Aeronáutica](#).

Art. 123. Em suas licitações e contratações administrativas, as repartições sediadas no exterior observarão as peculiaridades locais e os princípios básicos desta Lei, na forma de regulamentação específica.

Art. 124. Aplicam-se às licitações e aos contratos para permissão ou concessão de serviços públicos os dispositivos desta Lei que não conflitam com a legislação específica sobre o assunto. ([Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Parágrafo único. As exigências contidas nos incisos II a IV do § 2º do art. 7º serão dispensadas nas licitações para concessão de serviços com execução prévia de obras em que não foram previstos desembolso por parte da Administração Pública concedente. ([Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 125. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. ([Renumerado por força do disposto no art. 3º da Lei nº 8.883, de 1994](#))

Art. 126. Revogam-se as disposições em contrário, especialmente os [Decretos-leis nºs 2.300, de 21 de novembro de 1986](#), [2.348, de 24 de julho de 1987](#), [2.360, de 16 de setembro de 1987](#), a [Lei nº 8.220, de 4 de setembro de 1991](#), e o [art. 83 da Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966](#). ([Renumerado por força do disposto no art. 3º da Lei nº 8.883, de 1994](#))

Brasília, 21 de junho de 1993, 172º da Independência e 105º da República.

ITAMAR FRANCO  
*Rubens Ricupero*  
*Romildo Canhim*

*Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 22.6.1993 e republicado no D.O.U de 6.7.1994*